

GUÍA

DE TRANSICIÓN

INTEGRAL AUTONÓMICA

TRANSPARENTE MUNICIPAL

GUÍA DE TRANSICIÓN INTEGRAL AUTONÓMICA TRANSPARENTE MUNICIPAL

Equipo Asociación Municipalidades de Bolivia (AMB):

Rocío **Molina Travesí** Presidenta
Claudia **Herbas Siles** Directora Ejecutiva
Rodrigo **Puerta Orellana** Asesor

Equipo Asuntos del Sur (Proyecto de Innovación Pública):

Matias **Bianchi** Director Ejecutivo
Cristian **León** Director Programático y coordinador de
Innovación pública
Tatiana **Cárdenas** Coordinadora metodológica de
Innovación pública
Ana **Montañez** Analista de Innovación pública
Bernarda **Sanabria** Analista de Colabora.Lat

Equipo ONU-Habitat:

Sergio **Blanco Ania** Coordinador del Programa
Bernardo **del Castillo** Especialista Técnico

Esta guía fue elaborada por:

Diego Andrés **Chávez Rodríguez**
Cristian **León Coronado**

Revisión y aportes:

Ana **Montañez**
Bernarda **Sanabria**

Diseño:

Juliana **Tobón Gaviria**

Enero - 2021

Índice

PRESENTACIÓN ROCÍO MOLINA, PRESIDENTA DE LA ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE BOLIVIA	3
PRESENTACIÓN MATÍAS BIANCHI, DIRECTOR DE ASUNTOS DEL SUR	4
PRESENTACIÓN SERGIO BLANCO ANIA, COORDINADOR DE ONU-HABITAT	5
RESUMEN EJECUTIVO	6
<i>Dimensión 1: Procedimental</i>	7
<i>Dimensión 2: Planificación integral municipal</i>	8
<i>Dimensión 3: Desarrollo urbano</i>	10
<i>Dimensión 4: Producción normativa</i>	11
<i>Dimensión 5: Agenda de innovación gubernamental</i>	13
GUÍA INTEGRAL DE TRANSICIÓN INTEGRAL AUTONÓMICA TRANSPARENTE MUNICIPAL	15
1. <i>Introducción</i>	15
2. <i>Dimensión 1: Procedimental</i>	17
3. DIMENSIÓN 2: PLANIFICACIÓN INTEGRAL MUNICIPAL	27
3.1 <i>Planificación Integral del Estado</i>	27
3.2 <i>Planes Territoriales de Desarrollo Integral (PTDI)</i>	29
3.3 <i>Seguimiento y evaluación de los PTDI</i>	30
4. DIMENSIÓN 3: DESARROLLO URBANO	33
4.1 <i>Sistema de ciudades</i>	33
4.2 <i>Índice de ciudades prósperas</i>	36
4.3 <i>Objetivo, alcance y niveles de intervención</i>	39
4.4 <i>Estructura de la Política Nacional de Desarrollo Integral de las Ciudades</i>	40
1. <i>Disminuir las brechas de género y generacionales</i>	41
2. <i>Reducir la desigualdad y la segregación socioespaciales incrementando el acceso a oportunidades y recursos</i>	41
3. <i>Fortalecer las identidades culturales poniendo en valor el patrimonio y la memoria colectiva, y promoviendo las artes.</i>	41
4. <i>Transformar la institucionalidad de las ciudades</i>	42
5. DIMENSIÓN 4: PRODUCCIÓN NORMATIVAS	47
5.1 <i>Herramientas de las etapas de la producción legislativa</i>	48
6. DIMENSIÓN 5: AGENDA DE INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL	50
6.1 <i>Gobierno electrónico y abierto</i>	50
6.2 <i>Innovación pública urbana</i>	57
6.3 <i>Ciudades inteligentes</i>	59
7. PROYECTO DE LEY MUNICIPAL	62
8. BIBLIOGRAFÍA CITADA	76

PRESENTACIÓN ROCÍO MOLINA, PRESIDENTA DE LA ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE BOLIVIA

UNA GUÍA PARA PROCESO DE TRANSICIÓN EFICIENTE, TRANSPARENTE Y AUTONÓMICO

Las elecciones subnacionales 2021 definirán, de manera democrática, las nuevas autoridades que tendrán la misión de conducir nuestros Gobiernos Municipales hasta el año 2026.

En ese marco, el proceso de transición integral transparente autonómica 2021 se plantea en un escenario distinto: el periodo de mandato de las autoridades subnacionales fue extendido, atravesamos por la pandemia y la contracción de la economía, pero más allá de los elementos coyunturales, sin duda, los gobiernos municipales de las ciudades capitales de departamento enfrentan nuevos desafíos en la gestión.

Un proceso de transición entre autoridades electas entrantes y salientes va más allá de un simple procedimiento administrativo, implica el traspaso del ejercicio competencial en sus diferentes elementos facultativos, como la legislación, la fiscalización, la reglamentación y la ejecución.

Esta transición se solía pensar como un traspaso de la administración municipal, cuando en realidad se trata de una transferencia de la gestión en toda su integralidad, por lo que, desde la perspectiva de las ciudades, es necesario proponer nuevas dimensiones.

La Guía de Transición Integral Autonómica Transparente busca desafiar a las autoridades a incorporar nuevas dimensiones, que van desde la definición procedimental autonómica de su propio proceso de transición, la evaluación de sus procesos de planificación y su articulación con el Plan de desarrollo Económico y Social, la definición de sus índices de desarrollo urbano y la integración con la futura política integral de desarrollo de ciudades, a la incorporación de instrumentos para la mejora de la producción normativa y una nueva agenda urbana que contenga elementos de innovación.

Por todo ello, la AMB pone en consideración de sus asociados y de los gobiernos municipales, en general, este instrumento que pretende ser un aporte tanto para el cierre de la gestión de las actualidades que concluyen su mandato, como para las nuevas autoridades que encontrarán un proceso de transición ordenado, eficiente, integral, transparente y, por supuesto, autonómico.

Rocío Molina Travesí
Presidenta de la AMB

PRESENTACIÓN MATÍAS BIANCHI, DIRECTOR DE ASUNTOS DEL SUR

Es un honor para mí presentar la “*Guía de transición integral autonómica transparente municipal*” que hemos desarrollado entre Asuntos del Sur y la Asociación de Municipalidades de Bolivia (AMB). Desde Asuntos del Sur, una organización comprometida con fortalecer las democracias y la institucionalidad en América Latina desde una perspectiva participativa, inclusiva y paritaria, nos complace aportar al enorme esfuerzo de Bolivia en innovación pública.

A través de nuestra alianza con la AMB, buscamos ayudar en los procesos de transparencia en las ciudades y municipios bolivianos. Esta guía que hicimos conjuntamente, hace parte de una serie de acciones que estaremos generando para colaborar directamente con las autoridades salientes y entrantes a nivel subnacional, y así coadyuvar en gestiones que respondan a las necesidades de la ciudadanía.

Nuestro trabajo se enmarca en nuestra estrategia a nivel regional denominada Innovación Pública 360, a través de las cuales hemos logrado promover gobiernos más abiertos e innovadores. Esta iniciativa actualmente, colabora con 19 equipos de gobiernos subnacionales de cuatro países, impulsando laboratorios de innovación, políticas públicas participativas, digitalización de la gestión pública y mayor aprovechamiento de las tecnologías disponibles. Es este aprendizaje y experiencia que ponemos a disposición del sistema asociativo boliviano, los gobiernos municipales y las autoridades bolivianas.

Reitero nuestro compromiso de generar democracias más inclusivas y que acerquen a los gobiernos a su ciudadanía

Matías Federico Bianchi
Director de Asuntos del Sur

PRESENTACIÓN SERGIO BLANCO ANIA, COORDINADOR DE ONU-HABITAT

Resulta evidente que el desarrollo sostenible e inclusivo de los países, los territorios y las ciudades requiere de políticas de largo aliento que superan la temporalidad de los periodos de gobierno en las instituciones públicas. Sin embargo, Bolivia, como otros países de la región latinoamericana, ha adolecido tradicionalmente de una falta de estabilidad institucional y por tanto de continuidad en las estrategias de desarrollo.

Los procesos de transición entre legislaturas en las administraciones públicas resultan por tanto críticos a la hora de asegurar, más allá de las lógicas orientaciones políticas y programáticas con las que se ganara el respaldo de la población en las elecciones, una visión de largo plazo que genere verdaderos avances en la mejora de la calidad de vida de la población y evitar el inmediatez en la gestión pública.

Esta “Guía de transición integral autonómica transparente municipal” elaborada por la Asociación de Municipalidades de Bolivia representa una contribución muy significativa a la madurez en la gestión municipal al permitir, no solo un traspaso puramente administrativo, sino también la transmisión de las grandes líneas estratégicas para el desarrollo de las nueve ciudades capitales de departamento y El Alto.

ONU-Habitat se enorgullece de haber podido aportar a la construcción de la guía y particularmente de incorporar los lineamientos de la Política Nacional de Desarrollo Integral de Ciudades de forma que las principales ciudades del país, que acogen a más del 50% de la población del país, puedan iniciar su implementación efectiva.

La Política Nacional de Desarrollo Integral de Ciudades es el resultado de un esfuerzo de más de dos años del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, a través de su Viceministerio de Vivienda y Urbanismo y con el apoyo de ONU-Habitat y la Agencia Sueca de Desarrollo Internacional, para la construcción participativa de un marco estratégico que permita al Estado, y a los Gobiernos Autónomos Municipales en prioridad, gestionar el proceso de urbanización en el que está inmerso el país para el mayor beneficio de la población.

Sergio Blanco Ania
Coordinador de ONU-HABITAT

RESUMEN EJECUTIVO

La transición transparente urbana incorpora diversas dimensiones que implican el traspaso de información administrativa, económica y financiera de la gestión, así como el establecimiento de instrumentos operativos y temáticos útiles para continuar la labor municipal a cargo de las nuevas autoridades que asumirán la dirección de los gobiernos autónomos municipales (GAM).

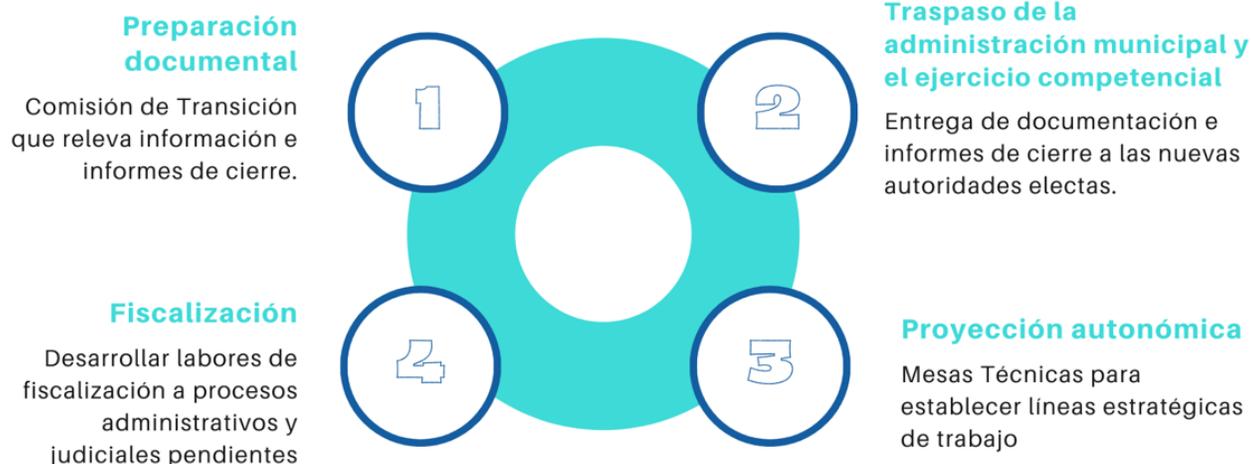
Las dimensiones contempladas para la transición transparente urbana son las siguientes:

Gráfico #1: Dimensiones de la transición transparente urbana



DIMENSIÓN 1: PROCEDIMENTAL

Gráfico #2. Fases de la dimensión procedimental



El proceso de transición transparente urbana es posible si, desde la primera hasta la última dimensión, se establece un mecanismo de coordinación que diseñe la ruta crítica, los instrumentos operativos y logre su implementación en los gobiernos autónomos municipales; ante esta necesidad, la propuesta es la reactivación de la denominada Red Interinstitucional de Fortalecimiento de Capacidades Municipales (RIFCAM).

El Sistema Asociativo Municipal (SAM) cumplirá el rol de articulador de la Red, ello debido a la representación de las autoridades electas de los GAM y, por ello, conoce de manera directa las necesidades, posibilidades y capacidades institucionales de estas entidades. A nivel central del Estado participan aquellas reparticiones ministeriales u otras entidades públicas que, por sus atribuciones y características, requieren desarrollar acciones con los GAM (Ministerio de la Presidencia, Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas o el Ministerio de Planificación del Desarrollo).

El proceso de transición transparente demanda la recopilación de una gran cantidad de información y documentación:

◆ **Nivel ejecutivo municipal:**

- ◆ Documentación sobre planificación y presupuestos
- ◆ Organización y administración del personal
- ◆ Administración de bienes y servicios
- ◆ Tesorería y créditos públicos
- ◆ Contabilidad integrada
- ◆ Control gubernamental
- ◆ Proyectos de inversión
- ◆ Acciones en educación, salud
- ◆ Servicios legales integrales municipales
- ◆ Control social y transparencia
- ◆ Asuntos jurídicos
- ◆ Empresas públicas y descentralizadas
- ◆ Respaldos de sistemas informáticos

◆ **Concejo municipal:**

- ◆ Informes del Concejo municipal
- ◆ Ejercicio de la facultad deliberativa
- ◆ Ejercicio de la facultad legislativa
- ◆ Ejercicio de la facultad fiscalizadora
- ◆ Cumplimiento de la paridad y alternancia
- ◆ Administración y finanzas
- ◆ Asuntos jurídicos

DIMENSIÓN 2: PLANIFICACIÓN INTEGRAL MUNICIPAL

El Subsistema de Planificación está constituido por los planes de largo, mediano y corto plazo de todos los niveles del Estado que son implementados a través de lineamientos, procedimientos, metodologías e instrumentos técnicos. Los gobiernos autónomos municipales están encargados de la elaboración de los Planes Territoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PTDI) y los Planes Operativos Anuales (POA).

Los PTDI de los gobiernos autónomos municipales deben elaborarse en concordancia con el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) y el PTDI

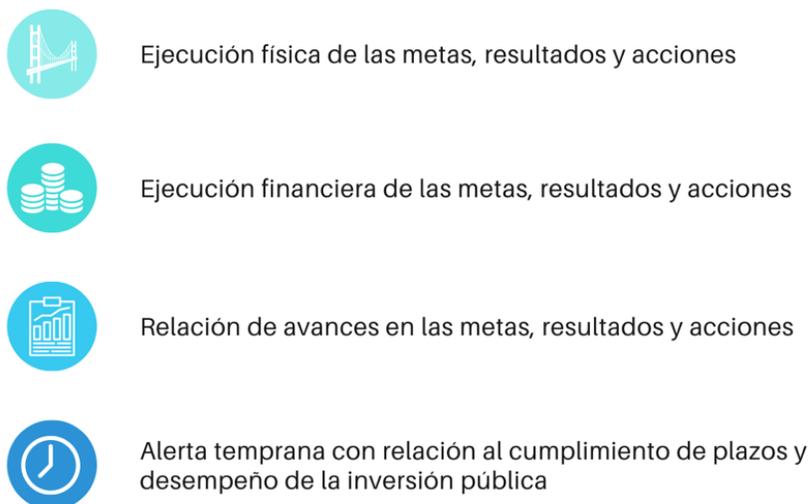
de los gobiernos autónomos departamentales, así como en articulación con los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral (PSDI). Los contenidos mínimos de los PTDI, son:

Gráfico #3: Estructura y contenidos mínimos del PTDI



Los PTDI deben ser evaluados a través del Subsistema de Seguimiento y Evaluación Integral de Planes (SEIP) que comprende lineamientos, metodologías, procedimientos e instrumentos técnicos y permite verificar los avances y logros.

Gráfico #4: Información para el seguimiento integral de los planes



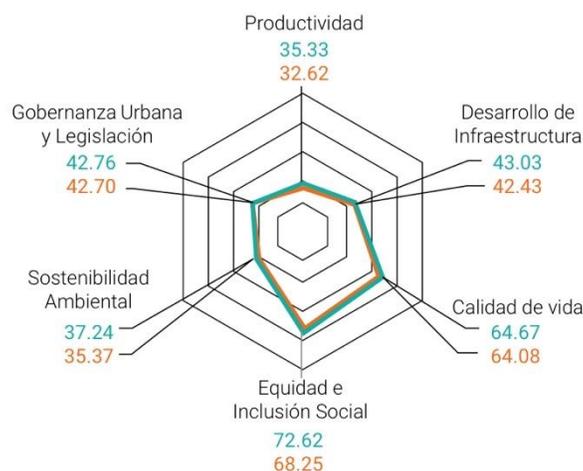
La evaluación final de planes se realiza a través del llenado de dos formularios específicos, uno dedicado a la evaluación de la programación física-financiera, y otro a la valoración cualitativa de las acciones planificadas.

DIMENSIÓN 3: DESARROLLO URBANO

Atendiendo el gran crecimiento urbano en Bolivia, desde el año 2016, se decidió afrontar el reto de construir una Política Nacional de Desarrollo Integral de Ciudades (PNDIC) a la cabeza del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda (MOPSV) y el apoyo de ONU-Habitat, que sea un instrumento estratégico de orientación del desarrollo urbano y que contribuya a la diversificación del modelo económico, la reducción de la desigualdad y la sustentabilidad ambiental.

Se han identificado 28 ciudades que, en función a su tamaño, función, productividad, atracción migrante, componen un sistema de ciudades a nivel nacional. De acuerdo al Índice de Ciudades Prósperas, una herramienta que permite monitorear los avances de las ciudades a partir de seis dimensiones, se destacó el desempeño en materia de equidad e inclusión social, así como la calidad de vida en las ciudades; sin embargo, existe necesidad de mejorar la productividad y sostenibilidad ambiental. Es importante destacar que los dos resultados presentados responden a la medición urbana y municipal de forma diferenciada.

Gráfico #5. Puntajes de Índice de ciudad prósperas



La PNDIC plantea un abordaje sistémico para renovar el gobierno de las ciudades y los territorios; por esta razón, los objetivos, líneas estratégicas y líneas de acción tienen relación entre sí y se construyen a partir de una estructura interdependiente.

DIMENSIÓN 4: PRODUCCIÓN NORMATIVA

Una de las transformaciones más importantes en el país es la posibilidad otorgada a las entidades territoriales autónomas de elaborar sus propias leyes, razón por la que es importante desarrollar instrumentos que permitan mejorar la producción normativa de estos gobiernos. Con ese objetivo, el Servicio Estatal de Autonomías (SEA) y el Programa de Apoyo a la Implementación del Régimen Autonómico y Descentralización – AIRAD de la GIZ elaboraron la Caja de Herramientas para la elaboración participativa de Normas Autonómicas.

Las etapas de la producción legislativa (preparación, participación, legislación y etapa post-legislativa) requieren de herramientas propias porque responden a preguntas específicas y tienen fases específicas en su desarrollo. A continuación, se presenta el conjunto de instrumentos que permiten una forma participativa y coordinada de elaboración de normativa subnacional.

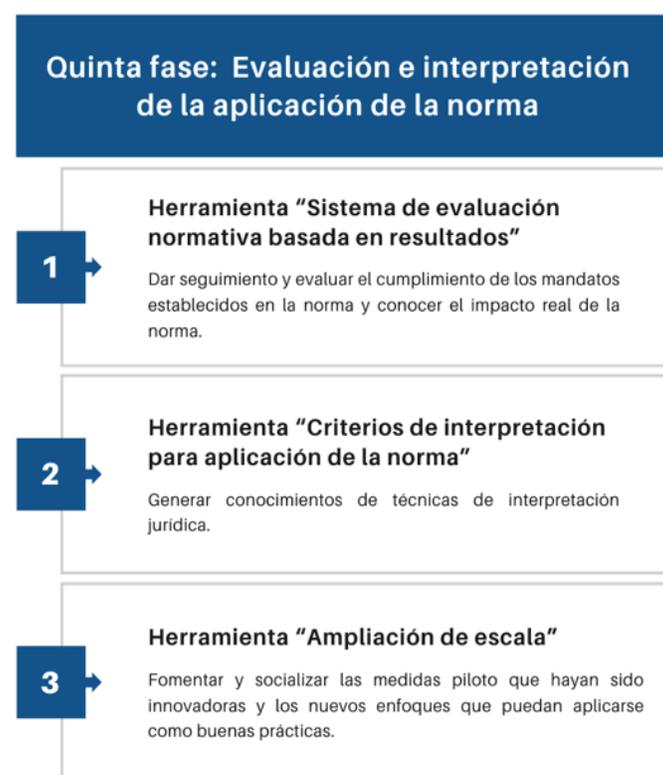
Gráfico #6: Herramientas de la etapa prelegislativa



Gráfico #7: Herramientas de la etapa legislativa



Gráfico #8: Herramientas de la etapa postlegislativa



DIMENSIÓN 5: AGENDA DE INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL

Sin el ánimo de desarrollar un listado exhaustivo de estas herramientas para afrontar los desafíos de la gestión pública del siglo XXI, a continuación, se presenta una agenda conceptual gubernamental compuesta de tres instrumentos de utilidad para los gobiernos autónomos municipales: gobierno electrónico y abierto, innovación pública y ciudades inteligentes.

Avanzar en el gobierno electrónico permite ejercer las competencias para la prestación de servicios públicos municipales a través de medios digitales y fortalecer la transparencia de gestión. Para hacerlo, se recomienda a los gobiernos subnacionales empezar por las siguientes fases y pasos:

ACCIONES PARA DAR LOS PRIMEROS PASOS EN GOBIERNO ELECTRÓNICO

Desarrollar una página web en la cual se incluya:

estructura del gobierno, planes operativos anuales y presupuestos, información sobre principales trámites municipales y requisitos, formulario de contacto y cuentas de redes sociales.

Desarrollo normativo municipal:

ordenanzas de acceso a la información y transparencia, marcos y reglamentos municipales de digitalización.

- ◆ Implementar sistemas de información, interoperabilidad y estándares unificados para contrataciones estatales, planificación de políticas públicas y proyectos, presupuestos, seguimiento de obras, entre otros.
- ◆ Simplificar y digitalizar principales trámites municipales.
- ◆ Implementar sistema de turnos para atención y ventanilla única web.

A nivel del gobierno abierto, se entiende este como un nuevo modelo de gestión que va más allá de las herramientas y la digitalización de la gestión, pero que es también un cambio a nivel de la cultura de la administración, de los procesos, la forma de organización del Estado, y de

las formas de relación con la ciudadanía. Aunque en Bolivia hemos tenido aún pocos avances, los gobiernos subnacionales pueden trabajar en tres áreas específicas:

TRANSPARENCIA	PARTICIPACIÓN	COCREACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Portales de datos abiertos. ◆ Mecanismos de contrataciones abiertas y procuraduría pública ◆ Acciones de rendición de cuentas públicas (audiencias, planes de metas, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Presupuestos participativos. ◆ Plataformas digitales de participación ciudadana ◆ Consejos consultivos y mesas multisectoriales 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Laboratorios de innovación y aceleración de políticas públicas. ◆ Procesos de legislación y diseño de políticas públicas abiertas ◆ Diseño y prototipado de soluciones a través de hackathones, ideathones, datathones, etc.

Junto con el gobierno abierto, surge el concepto de innovación pública, cuya característica principal es impulsar la inteligencia colectiva como fuente inagotable de conocimiento y capacidad distribuida. Se pueden introducir innovaciones en dos niveles:

- ◆ **Procesos internos.** Cómo se planifica, comparte información y se organizan procesos y tareas.
- ◆ **Procesos externos.** Cómo se incluye a la ciudadanía, buscando que esta sea participe y sienta que puede influir en estas, cómo se rinde cuentas y se fortalece la transparencia, y cómo se diseñan políticas públicas y se ofrecen servicios a la ciudadanía, ya sea de manera virtual o presencial.

Finalmente, tenemos a las ciudades inteligentes. Retomando la agenda urbana, este tipo de proceso implica el uso de tecnologías y datos en grandes cantidades, para mejorar la eficiencia y funcionamiento de las ciudades, así como su planificación. No obstante, pensar la ciudad inteligente va más allá de eso, sino también concebir el espacio urbano desde la calidad de vida y el hábitat para la ciudadanía. Es así que lo que

se busca es plantear una propuesta de agenda urbana en Bolivia que tome en cuenta las posibles innovaciones en digitalización, gobierno abierto e innovación, pero desde las propias personas que habitan las ciudades.

GUÍA INTEGRAL DE TRANSICIÓN INTEGRAL AUTONÓMICA TRANSPARENTE MUNICIPAL

1. INTRODUCCIÓN

En marzo de 2021 se desarrollará la elección de autoridades de las entidades territoriales autónomas en Bolivia, esto conlleva la necesidad de establecer una serie de pasos que permita el traspaso de la administración de estas entidades hacia las personas que vayan a ser elegidas para dirigir a estas en el periodo 2021 – 2026.

En este contexto, la Asociación de Municipalidades de Bolivia (AMB), que alberga a diez gobiernos autónomos municipales (los nueve capitales de departamento más El Alto) y la organización que trabaja en innovación pública, Asuntos del Sur, proponen esta *Guía de transición integral autonómica transparente municipal* con el fin de acompañar este proceso desde una mirada integral del mismo. En ese sentido, incorpora la mirada urbana ante el inminente proceso de crecimiento de las ciudades por el que transita Bolivia y el mundo, el cual trae consigo una serie de desafíos para las administraciones municipales..

La transición integral autonómica transparente municipal incorpora diversas dimensiones que implican no sólo el traspaso de información administrativa, económica y financiera de la gestión, sino también el establecimiento de instrumentos operativos y temáticos útiles para continuar la labor municipal a cargo de las nuevas autoridades que asumirán la dirección de los gobiernos autónomos municipales (GAM).

Las dimensiones contempladas para la transición son las siguientes:

Gráfico #1: Dimensiones de la transición integral autonómica transparente municipal



Las dimensiones presentadas reflejan la perspectiva integral del proceso de transición integral autonómica transparente municipal porque permiten considerar este como una serie de elementos que van más allá del traspaso de documentación e información y permiten establecer agenda de trabajo inicial para las autoridades electas que se harán cargo de los gobiernos autónomos municipales desde la gestión 2021.

2. DIMENSIÓN 1: PROCEDIMENTAL

2.1 OBJETIVO Y FASES DE LA TRANSICIÓN

El objetivo de la transición integral autonómica transparente municipal es establecer el procedimiento a través del cual se realiza el traspaso de la administración municipal –que incluye información, documentación, bienes, compromisos asumidos y temas de seguimiento, entre otros– desde las autoridades electas salientes hacia las autoridades electas entrantes, todo ello en el marco de parámetros definidos para desarrollar un proceso ordenado y que permita la continuidad del funcionamiento de la institucionalidad municipal.

Las fases de la transición se establecen tomando como referencia las fechas establecidas en el *Calendario Electoral de Elecciones de Autoridades Políticas Departamentales, Regionales y Municipales 2021* elaborado por el Órgano Electoral Plurinacional (OEP), entidad que estableció que estas elecciones se desarrollarán el día 7 de marzo de 2021 y, con ello, determinó la posibilidad de cuatro escenarios para la posesión de las autoridades electas:

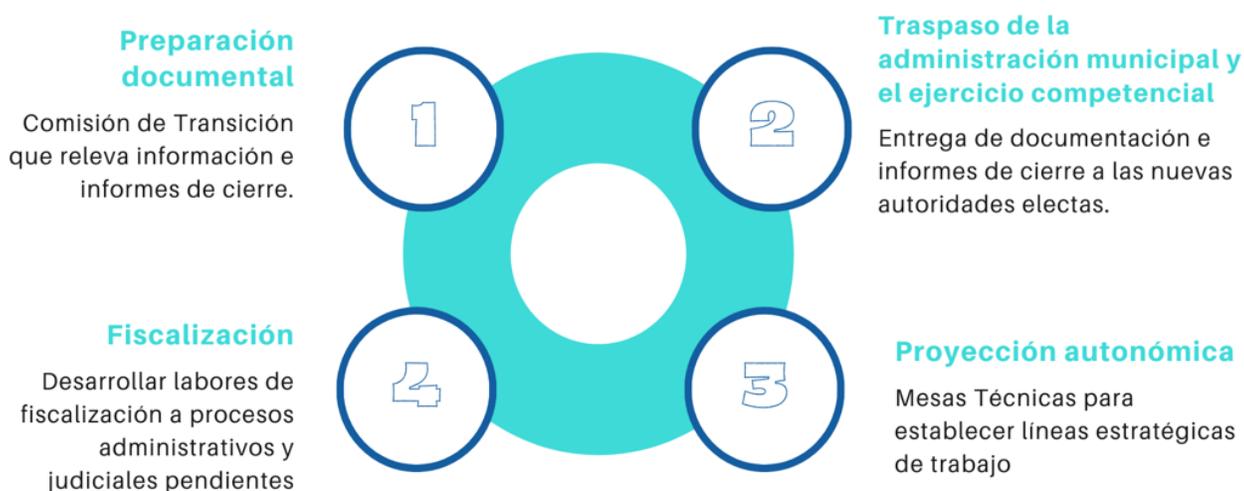
Gráfico #2: Escenarios para la fecha de posesión de autoridades



Con el fin de contar con los instrumentos operativos y temáticos, se trabajará con los tiempos del primer escenario, es decir, aquel en el que la posesión de nuevas autoridades electas se realizaría a finales del mes de marzo.

En este marco, la transición integral autonómica transparente municipal, en un primer momento contempla la dimensión procedimental, la cual cuenta con cuatro fases:

Gráfico #3: Fases de la dimensión procedimental



En el Gráfico #3 se identifican las fases para la transición integral autonómica transparente municipal, las cuales tendrán las siguientes características¹:

FASE 1: PREPARACIÓN DOCUMENTAL			
Tiempo	Objetivo	Acciones	Resultados
45 días	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el relevamiento de información y de informes de cierre de gestión para el traspaso de la administración municipal y el ejercicio competencial a las nuevas autoridades electas 	<ul style="list-style-type: none"> Conformación de una Comisión de Transición compuesta por representantes del Órgano Ejecutivo, del Concejo Municipal y de las organizaciones que ejercen control social. Elaboración de informes de cierre de gestión y relevamiento de documentación de respaldo Llenado de las matrices de información mínima y resumen del ejercicio competencial. Sistematización de informes de cierre y documentación y elaboración de un listado final de información. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de cierre de gestión y documentación de respaldo relevada, sistematizada y lista para la entrega a las nuevas autoridades electas.
FASE 2: TRASPASO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL Y EL EJERCICIO COMPETENCIAL			
Tiempo	Objetivo	Acciones	Resultados
5 días	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la entrega de informes de cierre y documentación de respaldo a las nuevas autoridades electas. 	<ul style="list-style-type: none"> Preparación de un acto formal público para el traspaso de la administración municipal y el ejercicio competencial. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de cierre de gestión y documentación de respaldo entregada a las nuevas autoridades electas.

¹ Las características específicas pueden encontrarse en el Proyecto de Ley que se propone en esta Guía.

FASE 3: PROYECCIÓN AUTONÓMICA			
Tiempo	Objetivo	Acciones	Resultados
Por definir	<ul style="list-style-type: none"> Establecer líneas estratégicas de trabajo de proyección autonómica de la nueva administración municipal 	<ul style="list-style-type: none"> Conformación de Mesas de Trabajo entre los nuevos miembros del Órgano Ejecutivo y del Concejo Municipal. Revisión de los informes de cierre de gestión y documentación de respaldo entregada por la anterior administración municipal. Establecimiento de una ruta de trabajo para la proyección de la nueva administración municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> Líneas estratégicas de trabajo de la nueva administración municipal diseñadas y presentadas.

FASE 4: FISCALIZACIÓN			
Tiempo	Objetivo	Acciones	Resultados
Por definir	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar labores de seguimiento a la fiscalización a los procesos judiciales y administrativos iniciados y pendientes de la gestión municipal anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de la información y documentación de respaldo presentada por la anterior administración municipal. Seguimiento a los procesos administrativos y judiciales pendientes a través de mecanismos de fiscalización. 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos administrativos y judiciales pendientes fiscalizados.

2.2 MECANISMO DE COORDINACIÓN

El proceso de transición transparente urbana es posible si, desde la primera hasta la última dimensión, se establece un mecanismo de coordinación que diseñe la ruta crítica, los instrumentos operativos y logre su implementación en los gobiernos autónomos municipales; ante esta necesidad, la propuesta es la reactivación de la denominada Red

Interinstitucional de Fortalecimiento de Capacidades Municipales (RIFCAM).

La RIFCAM, como su nombre refiere, es una red de instituciones que tuvo un rol fundamental no solo en los procesos de transición previos, sino también en una serie de iniciativas en las que se requirió la implementación de políticas públicas o socialización de instrumentos operativos hacia los gobiernos autónomos municipales. En este contexto, la red se constituye en la herramienta central al momento de desarrollar procesos que involucran a estos gobiernos, por lo cual se propone estructurar esta de la siguiente manera:

Gráfico #4: Estructura y roles de la RIFCAM



El Sistema Asociativo Municipal (SAM) –conformado por la Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia (FAM-Bolivia), la Asociación de Municipalidades de Bolivia (AMB) y la Asociación de Concejalas de Bolivia (ACOBOL)– cumplirá el rol de articulador de la Red, ello debido a la representación de las autoridades electas de los GAM y, por ello, conoce de manera directa las necesidad, posibilidades y capacidades institucionales de estas entidades.

El nivel central del Estado está conformado, en esta Red, por aquellas reparticiones ministeriales u otras entidades públicas que representan a este nivel, que por sus atribuciones y características requieren desarrollar acciones con los GAM; por esta razón, la entidad más importante de este nivel para la Red es el Ministerio de la Presidencia, a través del Viceministerio de Autonomías, sin que ello impida la participación de otras instituciones como el Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional, el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas o el Ministerio de Planificación del Desarrollo.

Los organismos de cooperación, nacionales o internacionales, también cumplen un papel fundamental en la Red mediante la asistencia técnica (con base en sus áreas de intervención y experiencia) y el financiamiento de las actividades desarrolladas en este mecanismo de coordinación.

2.3 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

El proceso de transición transparente demanda la recopilación de una gran cantidad de información y documentación de las administraciones municipales con el fin de desarrollar un traspaso que permita la continuidad de la gestión en estas entidades. Por esta razón, a continuación, se presenta una lista de información mínima² que debe ser relevada en la segunda fase de este proceso.

² La lista es recuperada de las matrices de información mínima del proceso de transición transparente municipal que se encuentra en la Guía de Transición Transparente Municipal elaborada por la FAM-Bolivia, ACOBOL y la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC por sus siglas en inglés).

LISTA DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN MÍNIMA PARA EL PROCESO DE TRANSICIÓN TRANSPARENTE URBANA

Órgano Ejecutivo

Planificación y presupuestos:

- ◆ Plan Territorial de Desarrollo Integral.
- ◆ Plan Operativo Anual y Presupuesto.
- ◆ Plan Estratégico Institucional.
- ◆ Ejecución presupuestaria por gestión.
- ◆ Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto.
- ◆ Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones.
- ◆ Diagnóstico de la situación del municipio con base en los indicadores del Índice de Prosperidad de Ciudades de la Política Nacional de Desarrollo Integral de Ciudades.
- ◆ Documento de avance de la agenda urbana con base en los objetivos, líneas estratégicas y líneas de acción de la Política Nacional de Desarrollo Integral de Ciudades.

Organización y Administración de Personal:

- ◆ Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa.
- ◆ Manual de organización y funciones.
- ◆ Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal.
- ◆ Reglamento Interno de Personal.
- ◆ Lista de personal del GAM (por tipo de servidor público).
- ◆ Planillas salariales.
- ◆ Carpetas personales de los servidores públicos.

Concejo Municipal

Informes del Concejo Municipal:

- ◆ Informe final de gestión.
- ◆ Informes finales por Comisiones.

Ejercicio de la facultad deliberativa:

- ◆ Cantidad de sesiones ordinarias y extraordinarias.
- ◆ Libro de actas o libro de registro de sesiones.

Ejercicio de la facultad legislativa:

- ◆ Reglamento Interno del Concejo Municipal.
- ◆ Reglamento de las Comisiones del Concejo Municipal.
- ◆ Reglamento de la Comisión de Ética o Tribunal de Ética.
- ◆ Reglamento de la Comisión de Niñez y Adolescencia.
- ◆ Ley de Participación y Control Social.
- ◆ Ley de Fiscalización.
- ◆ Ley de Contratos.
- ◆ Informe sobre personería jurídica de organizaciones de la sociedad civil en el municipio.
- ◆ Proyectos de Leyes Municipales.
- ◆ Gaceta Municipal.

Ejercicio de la facultad fiscalizadora:

- ◆ Informe de Peticiones de Informe Escrito.
- ◆ Informe de Peticiones de Informe Oral.
- ◆ Informe de Interpelaciones.
- ◆ Informe de Minutas o de memorandos de comunicación.
- ◆ Actas de fiscalización de obras.

Administración de Bienes y Servicios:

- ◆ Plan Anual de Contrataciones.
- ◆ Inventario de Activos Fijos (incluye revalúo).
- ◆ Inventario de Almacenes.
- ◆ Formulario de inscripción de Bienes del Estado.
- ◆ Actas de asignación de activos fijos al personal.
- ◆ Lista de procesos de contratación desarrollados por gestión.
- ◆ Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
- ◆ Reglamentos internos para procesos de contratación (si existiese).
- ◆ Reglamento de contrataciones directas y en situaciones de emergencia.

Tesorería y Crédito Público:

- ◆ Normativa para el cobro de impuestos, tasas, patentes, contribuciones especiales.
- ◆ Catastro municipal.
- ◆ Procesos de fiscalización tributaria y cobro coactivo.
- ◆ Reglamento Específico de Tesorería.
- ◆ Reglamento Específico de Crédito Público.
- ◆ Títulos y valores.
- ◆ Contratos y convenios de financiamiento.
- ◆ Libretas, extractos bancarios y chequeras por gestión.

Contabilidad Integrada:

- ◆ Archivo de comprobantes contables por gestión.
- ◆ Reglamento de Fondos en Avance.
- ◆ Reglamento de Caja Chica.
- ◆ Reglamento de Pasajes y Viáticos.
- ◆ Reglamento Específico de Contabilidad Integrada.
- ◆ Estados financieros por gestión.

Administración y finanzas:

- ◆ Plan Operativo Anual y Presupuesto.
- ◆ Ejecución presupuestaria por gestión.
- ◆ Lista de personal del Concejo Municipal (por tipo de servidor público).
- ◆ Carpetas personales de los servidores públicos.
- ◆ Plan Anual de Contrataciones del Concejo Municipal.
- ◆ Inventario de Activos Fijos.
- ◆ Inventario de Almacenes.
- ◆ Documentación de propiedad de bienes inmuebles y vehículos.
- ◆ Actas de asignación de Activos Fijos al personal.
- ◆ Inventario de procesos de contratación por gestión.
- ◆ Libretas, extractos bancarios y chequeras por gestión.
- ◆ Archivo de comprobantes contables por gestión.
- ◆ Reglamento de Fondos en Avance.
- ◆ Reglamento de Caja Chica.
- ◆ Informes de auditoría por gestión.

Asuntos jurídicos:

- ◆ Reporte de procesos judiciales y estado de situación de cada uno de ellos.
- ◆ Informe de procesos administrativos.
- ◆ Informes de acciones constitucionales atendidas (si existiese).
- ◆ Informe de procesos por beneficios sociales.
- ◆ Informe de procesos en la Comisión o Tribunal de Ética.

Gobierno electrónico y gobierno abierto:

- ◆ Documento de avances en la implementación de los planes de gobierno electrónico y gobierno abierto del Concejo Municipal.

Control gubernamental:

- ◆ Informes de auditoría de todas las gestiones.
- ◆ Reglamento de Control Interno.

Proyectos de inversión:

- ◆ Reglamento Específico de Inversión Pública.
- ◆ Reglamento de proyectos de inversión.
- ◆ Inventarios de proyectos de inversión y estado de situación de cada uno de estos.
- ◆ Informe de ejecución física-financiera de los proyectos.
- ◆ Carpetas de Proyectos de Inversión.

Sector Salud:

- ◆ Reglamento de la Instancia Máxima de Salud.
- ◆ Carpetas con informe de cierre de cuentas fiscales de salud (SUMI y SPAM).
- ◆ Reportes del Sistema de Control Financiero en Salud (SICOF).

Sector Educación:

- ◆ Planes o programas de desayuno escolar.
- ◆ Reglamentos de desayuno y transporte escolar.

Género y generacionales:

- ◆ Informe de casos denunciados, atendidos y resueltos por la Defensoría del Niño, Niña y Adolescente.
- ◆ Informe de casos denunciados, atendidos y resueltos por el Servicio Legal Integral de la Mujer.
- ◆ Informe del pago del bono de discapacidad.

Control social y transparencia:

- ◆ Informe de Gestión Municipal.
- ◆ Código de Ética.
- ◆ Informe de organizaciones de la sociedad civil activas en el municipio.

- ◆ Reglamento de la Unidad de Transparencia y Lucha contra la Corrupción.
- ◆ Reglamento de uso de recursos para control social.

Asuntos jurídicos:

- ◆ Reporte de procesos judiciales y estado de situación de cada uno de ellos.
- ◆ Informe de procesos administrativos y procesos coactivos.
- ◆ Informes de acciones constitucionales atendidas (si existiese).
- ◆ Informe de procesos por beneficios sociales.
- ◆ Informes de procesos limítrofes.

Empresas públicas y entidades descentralizadas:

- ◆ Estatutos o normas de creación.
- ◆ Plan Operativo Anual y presupuesto.
- ◆ Estados financieros por gestión.
- ◆ Informes finales de gestión.

Sistemas informáticos:

- ◆ Respaldo informático de la red de equipos del GAM en línea y fuera de línea.
- ◆ Estado de situación de las páginas web institucionales.
- ◆ Informe de estado de situación de licencias y *software* utilizado en el GAM.
- ◆ Nómina de personal con usuarios habilitados para sistemas de gestión: SIGEP, SICOES, SISIN WEB, AFP, ROPE, ROE, Impuestos, RFM, VSIAF, SENAPE, SEDEM, SICOF.

Gobierno electrónico y gobierno abierto:

- ◆ Documento de avances en la implementación de los planes de gobierno electrónico y gobierno abierto del Concejo Municipal.

3. DIMENSIÓN 2: PLANIFICACIÓN INTEGRAL MUNICIPAL³

3.1 PLANIFICACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO

El texto constitucional establece que una de las funciones del Estado en la economía es la conducción del proceso de planificación económica y social, para lo que se dispone un mandato legal para la configuración de un sistema de planificación integral del Estado para todas las entidades territoriales (Cfr. Artículo 316/I).

Bajo este mandato, el 21 de enero de 2016 entra en vigor la Ley N°777 que tiene por objeto establecer el señalado Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), el cual es definido como:

[...] el conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos para la planificación integral de largo, mediano y corto plazo del Estado Plurinacional, que permita alcanzar los objetivos del Vivir Bien a través del desarrollo integral en armonía y equilibrio con la Madre Tierra, para la construcción de una sociedad justa, equitativa y solidaria, con la participación de todos los niveles gubernativos del Estado, de acuerdo a lo establecido en la presente Ley (Artículo 2/I).

El SPIE cuenta con tres subsistemas para su materialización:

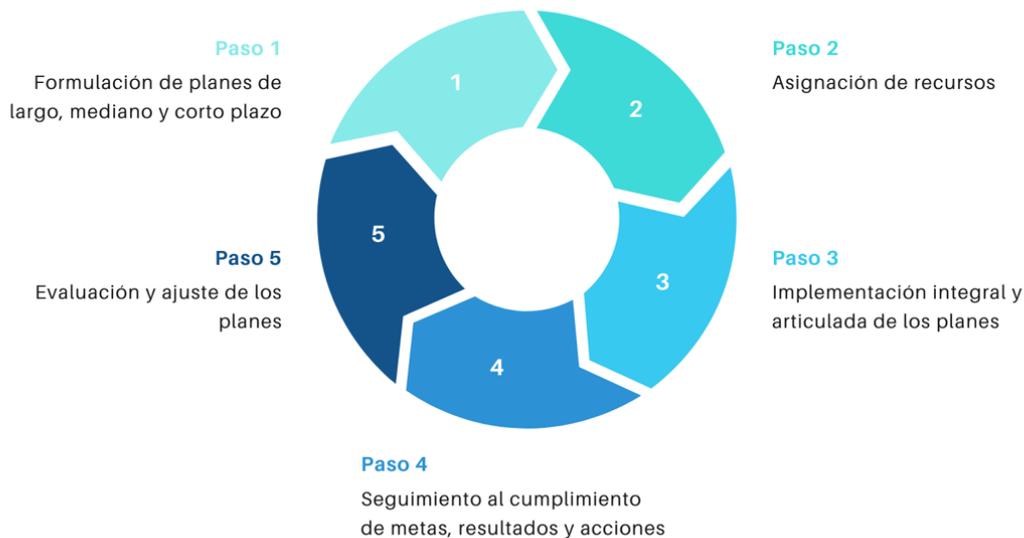
³ Esta sección está elaborada, principalmente, con base en las disposiciones de la Ley N°777, del Sistema de Planificación Integral del Estado y material elaborado por el Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD).

Gráfico #5: Subsistemas del SPIE



Además de los subsistemas, el SPIE contempla una planificación integral basada en un proceso cíclico de avance cualitativo, el mismo que está compuesto de la siguiente manera:

Gráfico #6: Proceso cíclico de la planificación integral



En este contexto, el Subsistema de Planificación está constituido por los planes de largo, mediano y corto plazo de todos los niveles del Estado que son implementados a través de lineamientos, procedimientos, metodologías e instrumentos técnicos (Cfr. Artículo 13/I).

En el marco de la planificación de mediano y corto plazo, los gobiernos autónomos municipales están encargados de la elaboración de los Planes Territoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PTDI) –con horizonte de cinco años–⁴ y los Planes Operativos Anuales (POA) –con horizonte de un año–, respectivamente (Cfr. Artículo 13/II, 13/V).

3.2 PLANES TERRITORIALES DE DESARROLLO INTEGRAL (PTDI)

La Ley del SPIE define a la Planificación Territorial de Desarrollo Integral como aquella que consolida la planificación del desarrollo con la organización territorial que, al realizarse en concordancia con la planificación nacional y articulación con la planificación sectorial, articula el desarrollo humano e integral, la economía plural y el ordenamiento territorial en las estructuras organizativas estatales (en el largo, mediano y corto plazo), para lo cual incluye programación de la inversión, financiamiento y presupuesto plurianual (Cfr. Artículo 5/3).

Los PTDI de los gobiernos autónomos municipales deben elaborarse en concordancia con el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) y el PTDI de los gobiernos autónomos departamentales, así como en articulación con los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral (PSDI) (Cfr. Artículo 17/II/2).

Según el SPIE, los PTDI podrán contar con una estructura y contenidos mínimos, los cuales se reflejan a continuación:

⁴ Es importante destacar que en aquellos territorios donde se conformen regiones o regiones metropolitanas, los gobiernos autónomos municipales que las conformen también serán parte de la elaboración de Estrategias de Desarrollo Integral (EDI), con horizonte de mediano plazo, es decir, cinco años (Cfr. Artículo 13/III).

Gráfico #7: Estructura y contenidos mínimos del PTDI



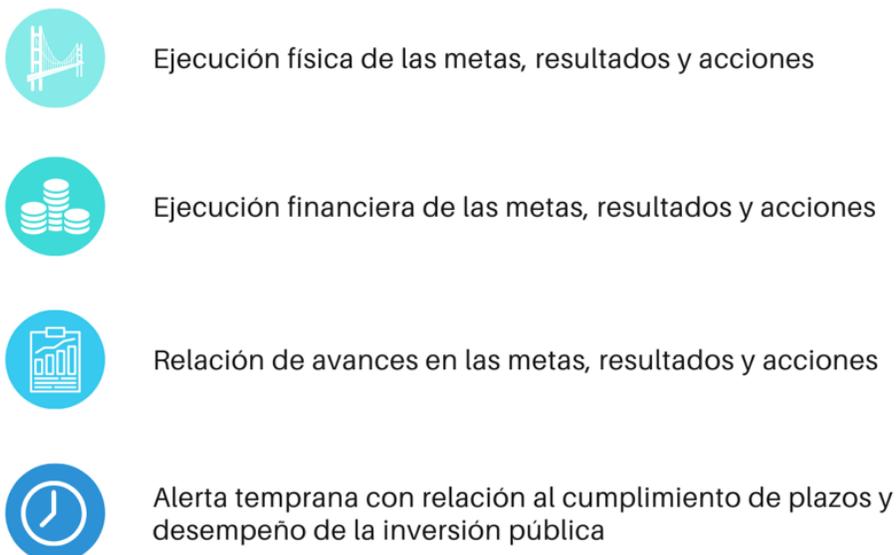
Finalmente, los gobiernos autónomos municipales deben incluir la delimitación de áreas urbanas homologadas por el nivel central del Estado, o aquella propuesta de definición del área urbana con carácter referencial (Cfr. Artículo 17/VIII).

3.3 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PTDI

El Subsistema de Seguimiento y Evaluación Integral de Planes (SEIP) comprende lineamientos, metodologías, procedimientos e instrumentos técnicos que se orientan a sistematizar, analizar y evaluar el cumplimiento de las metas, resultados y acciones de los planes; a su vez, permite verificar los avances y logros mediante el examen de la efectividad de las acciones y metas, optimización de la asignación de los recursos financieros y el establecimiento de acciones correctivas para la implementación de los planes (Cfr. Artículo 27).

El seguimiento integral de los planes de largo, mediano y corto plazo se desarrollará a través de reportes periódicos y anuales que establezcan las metas, resultados y acciones previstas; para el reporte de gestión se debe presentar la siguiente información:

Gráfico #8: Información para el seguimiento integral de los planes



En este contexto, el MPD elaboró la *Guía metodológica para la evaluación final de la planificación territorial 2016-2020*, la cual tiene por objeto establecer el proceso metodológico para la evaluación final de los planes de largo, mediano y corto plazo; este proceso posee tres elementos básicos:

Gráfico #9: Proceso metodológico de la evaluación final de planes



La evaluación final de planes se realiza a través del llenado de dos formularios específicos, uno dedicado a la evaluación de la programación física-financiera, y otro a la valoración cualitativa de las acciones planificadas; la información contenida en ambos formularios es la siguiente:

Información de los Formularios para la evaluación final de los PTDI											
Formulario 1 Evaluación de programación física-financiera	Formulario 2 Valoración cualitativa de acciones										
<ul style="list-style-type: none"> ◆ PMRA: Identificación de los pilares, metas, resultados y acciones del PDES 2016-2020. ◆ Línea de base: Estado inicial de la entidad (datos del cuadro de planificación del PTDI). ◆ Indicador de impacto: Indicador formulado en el cuadro de planificación del PTDI. ◆ Acciones de mediano plazo: Acciones establecidas por las ETA. ◆ PTDI: Presupuesto programado del PTDI 2016-2020. ◆ POA ejecución financiera: ejecución financiera del POA del quinquenio 2016-2020. ◆ POA ejecución física: ejecución física del POA del quinquenio 2016-2020. ◆ Variación de la acción: Explicación de la causa de la variación de la acción planificada. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pilar: Corresponde a los pilares del PDES 2016-2020. ◆ Acciones programadas: Total de acciones de mediano plazo programadas. ◆ Acciones ejecutadas: Total de acciones de mediano plazo ejecutadas. ◆ Promedio de ejecución física-financiera: Total del promedio obtenido de la suma de la programación física-financiera dividida entre dos. ◆ Valoración cualitativa: Realizada con base en el promedio obtenido de la ejecución física-financiera: <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tbody> <tr> <td style="background-color: #90EE90;">Excelente</td> <td>81% al 100%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #6B8E23;">Bueno</td> <td>61% al 80%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFD700;">Regular</td> <td>41% al 60%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFA07A;">Poco aceptable</td> <td>21% al 40%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FF0000;">Deficiente</td> <td>0% al 20%</td> </tr> </tbody> </table>	Excelente	81% al 100%	Bueno	61% al 80%	Regular	41% al 60%	Poco aceptable	21% al 40%	Deficiente	0% al 20%
Excelente	81% al 100%										
Bueno	61% al 80%										
Regular	41% al 60%										
Poco aceptable	21% al 40%										
Deficiente	0% al 20%										

4. DIMENSIÓN 3: DESARROLLO URBANO⁵

El proceso de urbanización es un hecho social y territorial que caracteriza a los territorios de todo el mundo. Bolivia no es ajena a este fenómeno ya que, según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística (INE), hasta el 2018, el 69,4% de la población vive en el área urbana en el transcurso de aproximadamente 35 años desde que se inició esta urbanización del país. Sin embargo, esto ha demostrado la debilidad institucional, en diferentes niveles territoriales, para la planificación y gestión del territorio, razón por la que el gobierno nacional, desde el año 2016, decidió afrontar el reto de construir una Política Nacional de Desarrollo Integral de Ciudades (PNDIC) a la cabeza del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda (MOPSV).

El objetivo es diseñar una política que se constituya en el instrumento estratégico de orientación del desarrollo urbano, a través de la identificación y propuesta de políticas públicas que atiendan los grandes desafíos y aproveche las oportunidades que plantea el proceso de urbanización con el fin de contribuir a la diversificación del modelo económico, la reducción de la desigualdad y la sustentabilidad ambiental (Cfr. MOPSV, 2020: 4, 13).

4.1 SISTEMA DE CIUDADES

La ciudad es definida como “*el asentamiento humano de mayor magnitud en base a criterios demográficos, funcionales y productivos, que se emplaza de manera independiente o en aglomeración con otras áreas urbanas y ejerce un rol articulador sobre el territorio*” (Ibíd.: 19).

En consecuencia, el Sistema de Ciudades (SC) se constituye en el mapa invisible de la ocupación del territorio en tanto hecho social y territorial que desborda los límites administrativos; esta herramienta permite visibilizar la interdependencia funcional, física, social y económica entre

⁵ Esta sección está elaborada con base en los documentos elaborados en el proceso de construcción de la Política Nacional de Desarrollo Integral de Ciudades a cargo del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, con asistencia técnica de ONU-Habitat.

las ciudades (Cfr., ídem.). En este contexto, es posible identificar aquellas áreas urbanas componen el SC en todo el territorio boliviano:

Gráfico #10: Ciudades que componen el Sistema de Ciudades

TIPO	COD CIUDAD (*)	CIUDAD (ÁREAS URBANAS)	CATEG. CIUDAD (**)	CANT. Á. URB	CANT. GAM	POB. URBANA 2012 (***)
Áreas metropolitanas	1	Santa Cruz de la Sierra, Montero, Warnes, La Guardia, El Torno, Cotoca, Mineros, Portachuelo, Fernández Alonso, General Saavedra, La Bégica, Porongo, Chane Independencia, Santa Rita, Jorochito, Limoncito, Las Barreras, San José, Campaneo (disperso), La Enconada, Pedro Lorenzo, Campanero, Mague, Lomas del Urubó, Maquesito.	Metrópoli	25	12	1,823,378
	2	El Alto, La Paz, Viacha, Achocalla, Puchucollo Alto.	Metrópoli	5	5	1,690,015
	3	Cochabamba, Sacaba, Quillacollo, Colcapirhua, Ti-quipaya, Vinto, Punata, Sipe Sipe, Cliza, Pandoja, El Paso, San Benito, Paracaya Linde, Tarata, Aramasí, Arbieto, Araní, Tolata, Ucureña, Parotani, Tiraque.	Metrópoli	21	16	1,129,430
Aglomerados urbanos menores	5	Sucre, Yotala.	Cap. Dpto.	2	2	240,366
	6	Tarija, San Lorenzo, Portillo, Tomatitas.	Cap. Dpto.	4	2	186,859
	10	Yacuiba, Campo Grande, San Isidro (Salvador Mazza - Argentina) ****.	Intermedia	3	1	66,116
	11	Cobija (Brasileia - Epitaciolândia) ****.	Cap. Dpto.	1	1	44,120
	12	Yapacaní, Santa Fe de Yapacaní, San Carlos.	Intermedia	3	2	44,013
	13	Llallagua, Uncia, Siglo XX, Catavi.	Intermedia	4	2	43,975
	14	Guayamerín (Guajará - Mirim - Brasil) ****.	Intermedia	1	1	35,803
	15	Villazón, (La Quiaca - Argentina) ****.	Intermedia	1	1	35,337
	16	Puerto Suárez, Puerto Quijarro, Arroyo Concepción, (Corumbá - Brasil) ****.	Intermedia	3	2	32,716
	18	Bermejo (Aguas Blancas - Argentina) ****.	Intermedia	1	1	29,564
27	Rurrenabaque, San Buenaventura.	Intermedia	2	2	16,898	
28	Caranavi, Alcoche.	Intermedia	2	1	14,074	
Ciudades uninodales	4	Oruro	Cap. Dpto.	1	1	264,943
	7	Potosí	Cap. Dpto.	1	1	176,022
	8	Trinidad	Cap. Dpto.	1	1	101,628
	9	Riberalta	Intermedia	1	1	78,773
	17	Villamontes	Intermedia	1	1	30,228
	19	Camiri	Intermedia	1	1	28,855
	20	Tupiza	Intermedia	1	1	27,463
	21	San Ignacio de Velasco	Intermedia	1	1	23,126
	22	Huanuni	Intermedia	1	1	20,336
	23	Ascensión de Guarayos	Intermedia	1	1	19,974
24	San Julián	Intermedia	1	1	19,374	
25	Uyuni	Intermedia	1	1	18,134	
26	San Borja	Intermedia	1	1	17,520	
Total	28			91	64	6,259,040

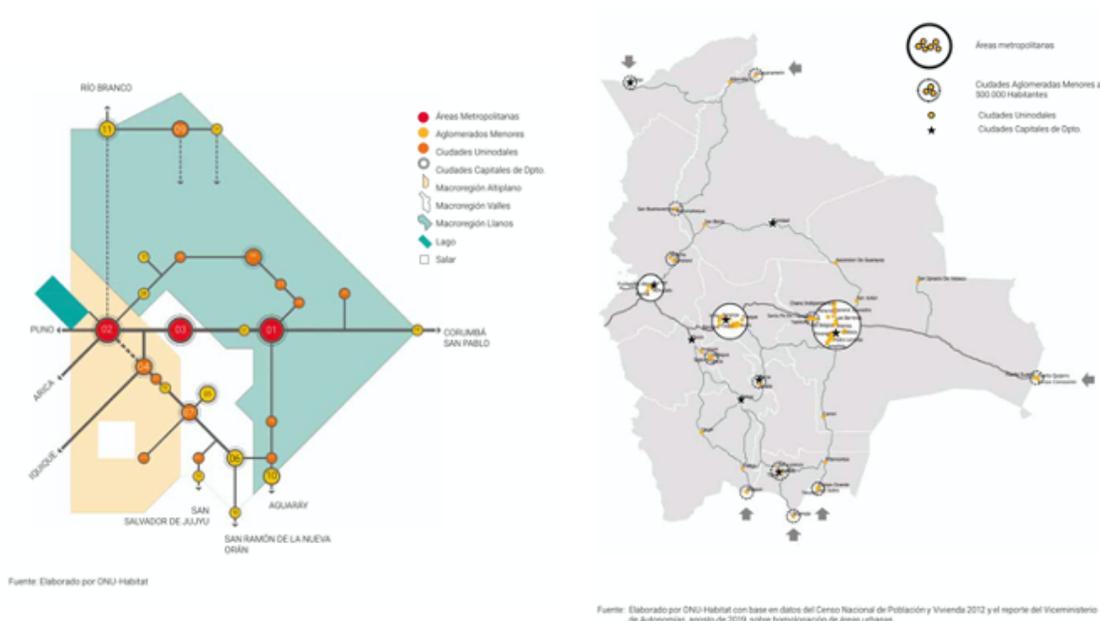
Fuente: Elaborado por ONU-Habitat con base en datos del CNPV 2012

Notas:

- (*) La codificación de las 28 ciudades fue realizada en función a la cantidad de habitantes, de mayor a menor.
- (**) Metropolitanas (>500.000 hab.); Primarias (ciudades capitales y mayores a Cobija, capital de departamento con menor población); Intermedias en su vinculación en el Sistema de Ciudades con el resto y centros poblados rurales.
- (***) Los datos de población urbana corresponden al Censo Nacional de Población y Vivienda del año 2012 que considera como urbano a asentamientos amanzanados mayores a 2000 habitantes. Los asentamientos menores a 2000 habitantes considerados en el análisis son los que cuentan con la homologación de sus Radios o Áreas Urbanas, de acuerdo al reporte del Viceministerio de Autonomías a agosto del año 2019.
- (****) Áreas urbanas de países vecinos que forman parte de aglomerados urbanos, se los menciona, pero no son parte de la contabilización del Sistema.

La estructura del SC se elabora con base en variables de tamaño poblacional, inmigración reciente, densidad demográfica, productividad y funciones urbanas, criterios a los que se incluye un modelo espacial que determina la existencia de conglomerados urbanos, bajo el criterio de tiempo de traslado entre asentamientos humanos; esta construcción también permite identificar el SC desde una perspectiva geográfica, la cual se refleja en el siguiente gráfico.

Gráfico #11: Estructura geográfica del Sistema de Ciudades



El análisis de las características del SC en Bolivia presentaría algunas consideraciones de relevancia para la planificación territorial (Cfr., ibíd.: 23), estas son:

- ◆ La ciudad se configura como hecho territorial y social de geometría variable que trasciende límites administrativos, cuya gestión requiere un abordaje en esta dimensión.
- ◆ El fenómeno urbano posee un carácter multiescalar, por lo que su desarrollo requiere la coordinación de diferentes variables para la planificación de la ocupación del territorio.

- ◆ Los elementos del SC presentan características morfológicas diversas, que están relacionadas con la fisiografía que condicionan los flujos y relaciones entre estas.
- ◆ El mapa de relaciones, influencia e interdependencias entre ciudades es una red funcional que actúa como dínamo de crecimiento en espacios regionales.

El SC en Bolivia representa un enfoque de ciudad que incide en la planificación territorial para que esta trascienda los límites administrativos municipales, mirada que debería permear todos los planes territoriales, estrategias e instrumentos de las entidades territoriales autónomas.

4.2 ÍNDICE DE CIUDADES PRÓSPERAS

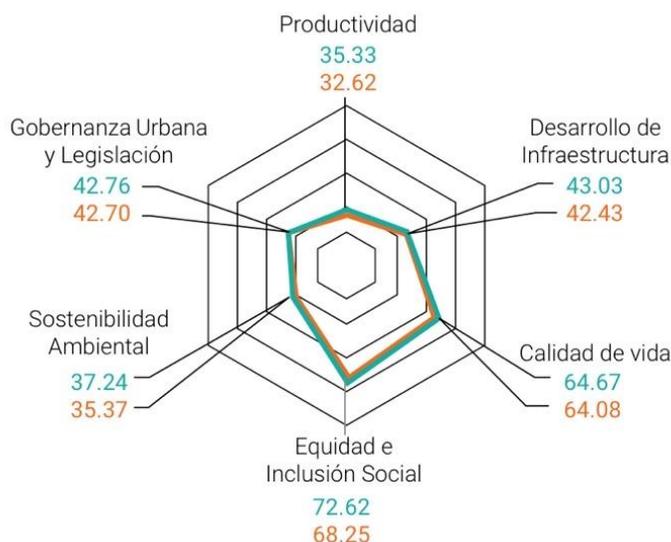
El Índice de Ciudades Prósperas (CPI, por sus siglas en inglés) es una herramienta que permite monitorear los avances de las ciudades a partir de seis dimensiones compuestas de indicadores estandarizados y homologables:

Gráfico #12: Dimensiones del Índice de Ciudades Prósperas



Con base en las dimensiones presentadas, se realizó un primer cálculo, diferenciado para la medición urbana y la medición municipal, el cual presenta los siguientes resultados:

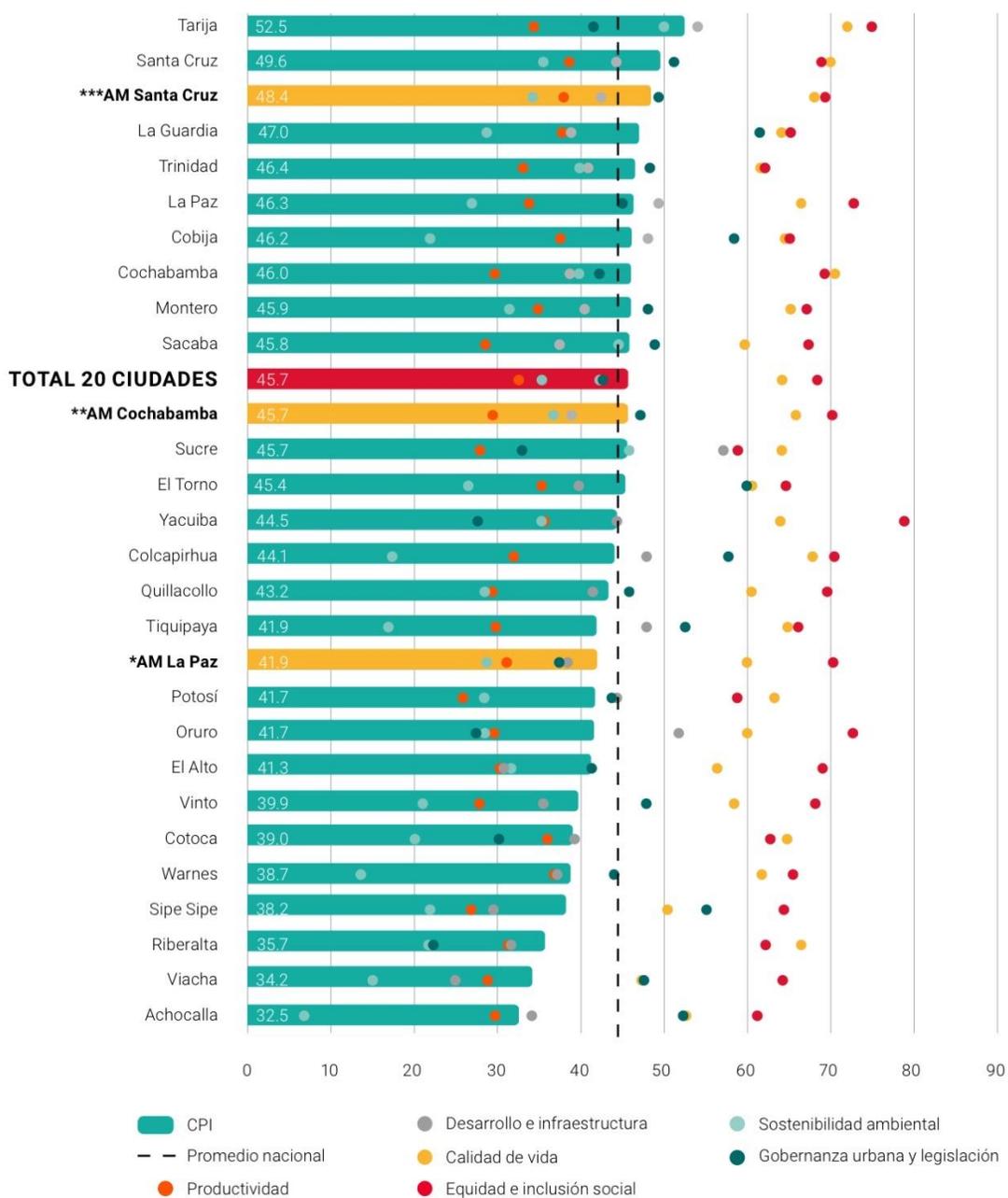
Gráfico #13: Cálculo de las dimensiones del CPI



RESULTADOS DEL CPI	FACTORES DEL ESTADO DE PROSPERIDAD	NIVEL DE INTERVENCIÓN
80-100	Factores muy sólidos	Consolida prácticas políticas urbanas
70-79	Factores sólidos	Consolida prácticas políticas urbanas
60-69	Factores moderadamente sólidos	Fortalecer políticas urbanas
50-59	Factores moderadamente débiles	Fortalecer políticas urbanas
40-49	Factores débiles	Priorizar políticas urbanas
10-39	Factores muy débiles	Priorizar políticas urbanas

Los resultados obtenidos permiten destacar el desempeño en materia de equidad e inclusión social, así como la calidad de vida en las ciudades; sin embargo, en rangos moderados y débiles se encuentran las otras dimensiones, en especial los casos de la productividad y sostenibilidad ambiental que son en las que se necesita mayor trabajo (Cfr., ibíd.: 27.28).

Gráfico #14: Cálculo del CPI en ciudades urbanas



Notas:
Total 20 ciudades: Se refiere a las ciudades de Sucre, La Paz, El Alto, Viacha, Cochabamba, Quillacollo, Tiquipaya, Colcapirhua, Sacaba, Oruro, Potosí, Tarija, Yacuiba, Santa Cruz de la Sierra, La Guardia, Warnes, Montero, Trinidad, Riberalta y Cobija.

(*) **Área Metropolitana de La Paz:** La Paz, El Alto, Viacha y Achocalla.
 (**) **Área metropolitana de Cochabamba:** Cochabamba, Quillacollo, Tiquipaya, Colcapirhua, Sacaba, Sipe Sipe y Vinto.
 (***) **Área metropolitana de Santa Cruz:** Santa Cruz de la Sierra, La Guardia, Warnes, Montero, Cotoca y El Torno.

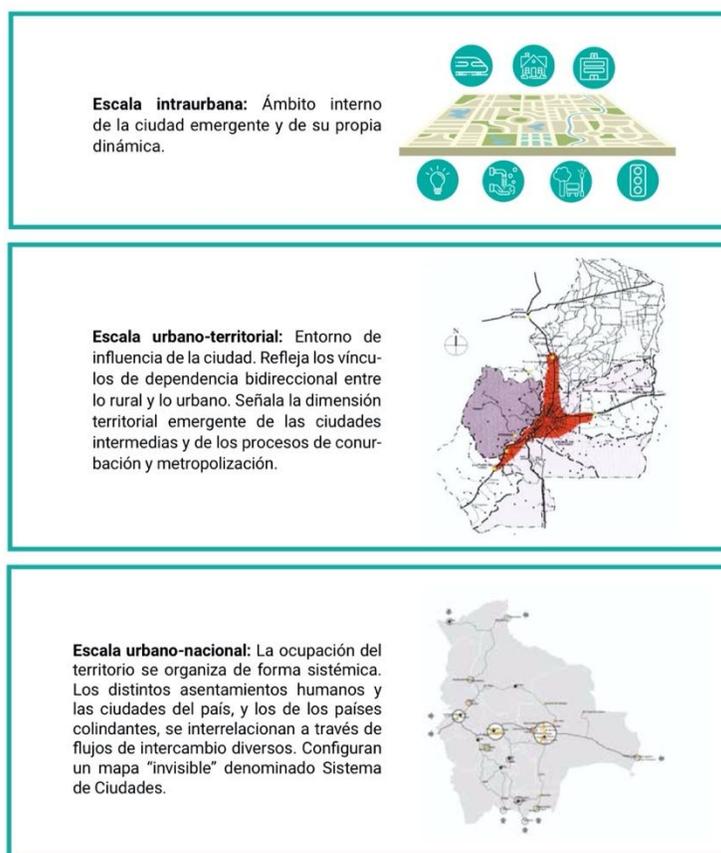
4.3 OBJETIVO, ALCANCE Y NIVELES DE INTERVENCIÓN

La PNDIC tiene como objetivo general *“impulsar un desarrollo urbano inclusivo y sustentable que promueva ciudades como espacios seguros, de convivencia y oportunidad para todas y todos, y refuerce su rol como generadora de bienestar, la modernización y la transformación del país”* (Ibíd.: 61).

Esta política alcanza a 28 ciudades, que en su conjunto están compuestas por 64 gobiernos autónomos municipales urbanos: 3 aglomeraciones metropolitanas, 12 aglomerados menores y 13 ciudades uninodales.

A su vez, la PNDIC está diseñada en tres escalas o niveles de intervención:

Gráfico #15: Niveles de intervención de la PNDIC



4.4 ESTRUCTURA DE LA POLÍTICA NACIONAL DE DESARROLLO INTEGRAL DE LAS CIUDADES

La PNDIC plantea un abordaje sistémico para renovar el gobierno de las ciudades y los territorios; por esta razón, los objetivos, líneas estratégicas y líneas de acción tienen relación entre sí y se construyen a partir de una estructura interdependiente.

Gráfico #16: Estructura de los objetivos de la PNDIC



Los elementos que componen la estructura de los objetivos de la PNDIC tienen, a su vez, líneas estratégicas y líneas de acción, las cuales se constituyen en una especie de hoja de ruta para los desafíos de las ciudades en Bolivia

CIUDADES INCLUSIVAS

Mejorar la equidad e inclusión en el acceso a oportunidades y recursos urbanos, promoviendo las identidades

Líneas estratégicas	Líneas de acción
<p>1. DISMINUIR LAS BRECHAS DE GÉNERO Y GENERACIONALES</p>	<p>1.1 Incrementar la oferta pública de calidad, servicios e infraestructura para el trabajo de cuidado considerando como prioridades los grupos poblacionales vulnerables.</p> <p>1.2 Incrementar los servicios sociales de prevención, protección y atención a mujeres y diversidades sexuales, para la eliminación de las distintas formas de violencia en razón de género.</p> <p>1.3 Incorporar en la inversión urbana la diferenciación de las necesidades por razón de género, diversidades sexuales y por razón de edad en el acceso y uso del espacio público, las infraestructuras y los equipamientos.</p> <p>1.4 Atender las necesidades particulares y diferenciadas de niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos mayores.</p>
<p>2. REDUCIR LA DESIGUALDAD Y LA SEGREGACIÓN SOCIOESPACIALES INCREMENTANDO EL ACCESO A OPORTUNIDADES Y RECURSOS</p>	<p>2.1 Reducir integralmente y evitar la reproducción de los déficits que marcan desigualdades socio espaciales.</p> <p>2.2 Articular las políticas de acceso al suelo y vivienda para disminuir la desigualdad socioespacial y fomentar la diversidad.</p> <p>2.3 Incrementar la protección social como medio para reducir la desigualdad socioespacial.</p>
<p>3. FORTALECER LAS IDENTIDADES CULTURALES PONIENDO EN VALOR EL PATRIMONIO Y LA MEMORIA COLECTIVA, Y PROMOVRIENDO LAS ARTES.</p>	<p>3.1 Proteger y poner en valor el patrimonio cultural.</p> <p>3.2 Promover la formación, expresión, reconocimiento y apropiación de las artes urbanas y de la cultura como expresión de la identidad.</p> <p>3.3 Poner en valor los saberes, usos y costumbres interculturales.</p>

GOBERNANZA DE LA CIUDAD Desarrollar la gobernanza para el desarrollo de ciudades	
Líneas estratégicas	Líneas de acción
4. TRANSFORMAR LA INSTITUCIONALIDAD DE LAS CIUDADES	<p>4.1 Profundizar la agenda autonómica con mirada urbana.</p> <p>4.2 Desarrollar la gestión urbana asociada en áreas metropolitanas y espacios conurbados.</p> <p>4.3 Institucionalizar el enfoque urbano en el nivel central del Estado, así como el reconocimiento de la problemática de las ciudades en las políticas públicas.</p> <p>4.4 Garantizar la coordinación intergubernativa y sectorial para la agenda urbana.</p>
5. INCREMENTAR LAS CAPACIDADES Y LA AUTONOMÍA FINANCIERAS DE LAS CIUDADES	<p>5.1 Optimizar los mecanismos de transferencias y compensaciones intergubernamentales.</p> <p>5.2 Promover e incentivar las capacidades, mecanismos e instrumentos normativos para incrementar la generación de recursos propios.</p> <p>5.3 Promover la devolución progresiva de las confiscaciones fiscales a las ciudades.</p> <p>5.4 Fortalecer los mecanismos de acceso a crédito y endeudamiento en mercados financieros y de la cooperación internacional.</p> <p>5.5 Promover la participación privada en la financiación del desarrollo urbano.</p>
6. PROMOVER LA CONVIVENCIA Y LA APROPIACIÓN POSITIVA DE LA CIUDAD MEDIANTE LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA DE PAZ, DIÁLOGO, LA PARTICIPACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD SOCIALES	<p>6.1 Construir una cultura de paz y convivencia, diálogo democrático y fortalecimiento de la confianza mutua y la solidaridad.</p> <p>6.2 Fortalecer mecanismos de participación y fortalecimiento de la cultura democrática en la definición de asuntos públicos que afectan a las problemáticas urbanas impulsando la agencia colectiva.</p> <p>6.3 Promover la educación y cultura ciudadana de corresponsabilidad y empoderamiento de la sociedad sobre problemáticas urbanas.</p>
7. CONTAR CON INFORMACIÓN Y DATOS DE CALIDAD, FORMACIÓN ESPECIALIZADA Y PROCESOS DE INVESTIGACIÓN APLICADOS AL DESARROLLO URBANO	<p>7.1 Desarrollar y fortalecer procesos de generación, consolidación, actualización y análisis de información estandarizada para la gestión urbana y territorial.</p> <p>7.2 Impulsar la formación y fortalecimiento de recursos humanos e investigación aplicada sobre problemáticas e implementación de la Política de Ciudades.</p>
8. PROMOVER EL GOBIERNO ELECTRÓNICO Y ABIERTO Y LA GESTIÓN INTELIGENTE DE LAS CIUDADES	<p>8.1 Garantizar el libre acceso a la información y promover la implantación del Gobierno Electrónico y el Gobierno Abierto.</p> <p>8.2 Promover la gestión del gobierno inteligente de las ciudades.</p>

CIUDADES ORDENADAS

Mejorar la articulación territorial, la eficiencia, la equidad socioespacial y la configuración del espacio urbano

Líneas estratégicas	Líneas de acción
<p>9. GESTIONAR EQUITATIVAMENTE EL SUELO POTENCIANDO PROCESOS INTEGRADOS DE ORDENAMIENTO URBANO Y TERRITORIAL</p>	<p>9.1 Generar capacidades y condiciones normativas para la planificación y así como para la gestión eficaz del suelo.</p> <p>9.2 Desarrollar el ordenamiento urbano concertado e inclusivo con enfoque de género y generacional.</p> <p>9.3 Administrar, y regular la valorización del mercado de suelo para la redistribución equitativa de sus beneficios y la financiación del desarrollo urbano.</p> <p>9.4 Garantizar que los procesos excepcionales de regularización y saneamiento urbano se ejecutan con enfoques de reducción de la informalidad, mejoramiento integral del hábitat, resiliencia y prevención.</p>
<p>10. INCORPORAR A LAS CIUDADES Y DESARROLLAR EL ORDENAMIENTO URBANO Y TERRITORIAL EN EL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO</p>	<p>10.1 Incorporar el enfoque de ciudades en la gestión, el desarrollo de capacidades y los instrumentos de planificación territorial del SPIE.</p> <p>10.2 Potenciar la institucionalidad y capacidades del nivel central del Estado para la planificación territorial y el ordenamiento territorial.</p> <p>10.3 Optimizar la intersectorialidad y concurrencia alineada a la planificación territorial.</p> <p>10.4 Implementar el Sistema de Ciudades como instrumento estratégico para la ocupación articulada, eficiente y sustentable del territorio en sus distintas escalas.</p>

CIUDADES SALUDABLES Y CON CALIDAD DE VIDA

Incrementar la calidad de vida con el acceso equitativo a servicios, movilidad, equipamientos, salud y espacios públicos adecuados y seguros

Líneas estratégicas	Líneas de acción
11. FACILITAR EL ACCESO EQUITATIVO A SERVICIOS URBANOS DE CALIDAD	<p>11.1 Ampliar y equilibrar la cobertura y el acceso equitativo a servicios urbanos de calidad priorizando e impulsando el saneamiento urbano, tecnologías limpias y la reducción de la contaminación ambiental y acústica.</p> <p>11.2 Alinear la inversión sectorial y privada en bienes y servicios urbanos con las directrices de planificación urbana.</p>
12. PROMOVER LA MOVILIDAD URBANA EFICIENTE Y SUSTENTABLE CON ENFOQUE DE INCLUSIÓN SOCIAL Y DE GÉNERO	<p>12.1 Implementar y optimizar sistemas multimodales e integrados de transporte colectivo público y privado.</p> <p>12.2 Optimizar la transitabilidad, sustentabilidad y seguridad en las ciudades priorizando al peatón, promoviendo el transporte no motorizado y el diseño urbano inclusivo y con enfoque de género.</p>
13. INCREMENTAR LOS EQUIPAMIENTOS URBANOS, CON ÉNFASIS EN LA SALUD, Y EL ESPACIO PÚBLICO	<p>13.1 Habilitar, ampliar y optimizar los equipamientos urbanos con enfoque de género y promover las centralidades como mecanismos de reducción de la desigualdad socioespacial.</p> <p>13.2 Fortalecer los sistemas de salud en todos sus niveles.</p> <p>13.3 Garantizar el acceso universal al espacio público.</p>
14. DESARROLLAR CIUDADES MÁS SEGURAS CON ENFOQUE EN LA PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA	<p>14.1 Optimizar el entorno físico para reducir las condiciones de inseguridad, particularmente en el espacio público y la movilidad, con enfoque de género.</p> <p>14.2 Implementar el enfoque de prevención social con enfoque generacional y de género priorizando redes de seguridad.</p>

CIUDADES SUSTENTABLES Y RESILIENTES

Promover entornos urbanos saludables, sustentables y resilientes, optimizando las capacidades de gestión de riesgos y adaptación al cambio climático

Líneas estratégicas	Líneas de acción
<p>15. OPTIMIZAR LA GESTIÓN INTEGRAL AMBIENTAL DE LAS CIUDADES, PRECAUTELANDO EL EQUILIBRIO DE LAS FUNCIONES AMBIENTALES, PROTEGIENDO LA SALUD Y REDUCIENDO LAS DESIGUALDADES SOCIOESPACIALES</p>	<p>15.1 Monitorear y reducir la contaminación acústica y atmosférica. 15.2 Optimizar la gestión hídrica integral y estratégica considerando como enfoque la cuenca, la relación urbana - rural y la resiliencia. 15.3 Restaurar, regenerar y habilitar áreas verdes, bosques urbanos, áreas protegidas, humedales y corredores biológicos y reducir la degradación de suelos priorizando principios de conectividad.</p>
<p>16. FORTALECER LOS SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS</p>	<p>16.1 Promover el manejo asociado y colaborativo de la gestión integral de residuos sólidos, concienciando y trabajando con actores urbanos y velando por la erradicación de botaderos y su disposición adecuada. 16.2 Reducir la generación de residuos sólidos, fortaleciendo las cadenas de valorización, el reciclaje y la reutilización.</p>
<p>17. IMPULSAR MODALIDADES DE PRODUCCIÓN URBANA Y HÁBITOS DE CONSUMO SUSTENTABLES Y SALUDABLES</p>	<p>17.1 Promover tecnologías limpias, ecoeficiencia y generación de energía renovable en las ciudades, e incentivando el cambio de la matriz energética a mediano plazo. 17.2 Promocionar cadenas alimentarias cortas asegurando la disponibilidad y acceso a sus productos, incentivando la actividad agropecuaria urbana y periurbana ecológica y la soberanía alimentaria. 17.3 Impulsar hábitos alimentarios saludables.</p>
<p>18. GESTIONAR LOS RIESGOS DE FORMA INTEGRAL E IMPLEMENTAR MEDIDAS DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO</p>	<p>18.1 Transversalizar la gestión de riesgos y los planes de adaptación al cambio climático en la planificación integral de las ciudades, priorizando zonas vulnerables y el enfoque interseccional y de género. 18.2 Mejorar la resiliencia comunitaria y garantizar la accesibilidad al equipamiento de respuesta a emergencias.</p>

CIUDADES PRODUCTIVAS

Incrementar las oportunidades económicas y la competitividad de las ciudades mediante el incremento de la productividad y el fomento a la innovación

Líneas estratégicas	Líneas de acción
<p>19. ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD A PARTIR DE LA GESTIÓN DE ECONOMÍAS DE AGLOMERACIÓN, EL DESARROLLO DE ENTRAMADOS PRODUCTIVOS Y LA CUALIFICACIÓN DE LOS ENTORNOS DE TRABAJO</p>	<p>19.1 Desarrollar condiciones físicas para la competitividad económica sustentable y mejora de capacidades del sector productivo y la producción local.</p> <p>19.2 Desarrollar un sistema logístico urbano eficiente y fortalecer la conectividad.</p> <p>19.3 Promover cadenas de valor con un enfoque metropolitano para potenciar las principales actividades económicas urbanas y clústeres.</p> <p>19.4 Generar condiciones de trabajo digno que potencien la explotación del bono demográfico, eleven la productividad, reduzcan los niveles de informalidad y disminuyan la desigualdad y favorezcan a población en situación de vulnerabilidad.</p>
<p>20. IMPULSAR PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA BASADOS EN LA INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y DESARROLLO (I+I+D)</p>	<p>20.1 Fortalecer la innovación productiva a nivel micro y macro, la co-creación y ecosistemas de desarrollo de capacidades.</p> <p>20.2 Promover la diversificación productiva urbana priorizando enfoques de economía creativa - naranja - circular y sustentable con generación de valor agregado.</p>

5. DIMENSIÓN 4: PRODUCCIÓN NORMATIVAS¹

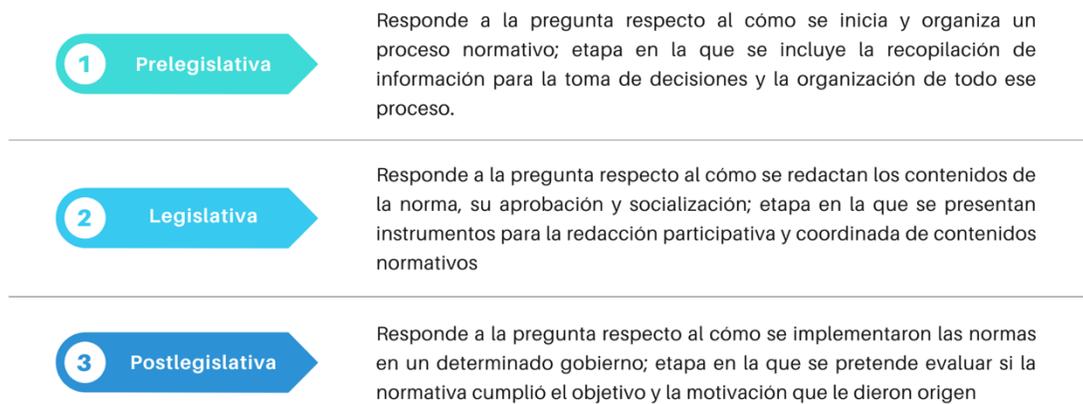
La construcción de un Estado con autonomías implica una transformación de la organización y estructura territorial estatal, razón por la que en Bolivia se concibe a la autonomía como una cualidad gubernativa, la misma que posee cuatro elementos centrales:

1. Elección directa de sus autoridades.
2. Administración propia de sus recursos.
3. Ejercicio de sus facultades legislativa, deliberativa, fiscalizadora, reglamentaria y ejecutiva.
4. Igualdad jerárquica o de rango constitucional.

Una de las transformaciones más importantes en el país es la posibilidad otorgada a las entidades territoriales autónomas de elaborar sus propias leyes, razón por la que es importante desarrollar instrumentos que permitan mejorar la producción normativa de estos gobiernos. Con ese objetivo, el Servicio Estatal de Autonomías (SEA) y el Programa de Apoyo a la Implementación del Régimen Autonomómico y Descentralización – AIRAD de la GIZ elaboraron la *Caja de Herramientas para la elaboración participativa de Normas Autonómicas*, documento que recupera la construcción teórica en torno a la técnica legislativa y el modelo de gestión *Capacity WORKS* de la Cooperación Alemana con el fin de generar una simbiosis instrumental para las tres etapas de la producción legislativa:

s¹ Esta sección está desarrollada con base en la Caja de Herramientas para la elaboración participativa de Normas Autonómicas, elaborada por el Servicio Estatal de Autonomías (SEA) y el Programa de Apoyo a la Implementación del Régimen Autonomómico y Descentralización – AIRAD de la GIZ.

Gráfico #17: Etapas de la producción legislativa



5.1 HERRAMIENTAS DE LAS ETAPAS DE LA PRODUCCIÓN LEGISLATIVA

Las etapas de la producción legislativa requieren de herramientas propias porque responden a preguntas específicas y tienen fases específicas en su desarrollo. A continuación, se presenta el conjunto de instrumentos que permiten una forma participativa y coordinada de elaboración de normativa subnacional.

Gráfico #18: Herramientas de la etapa prelegislativa

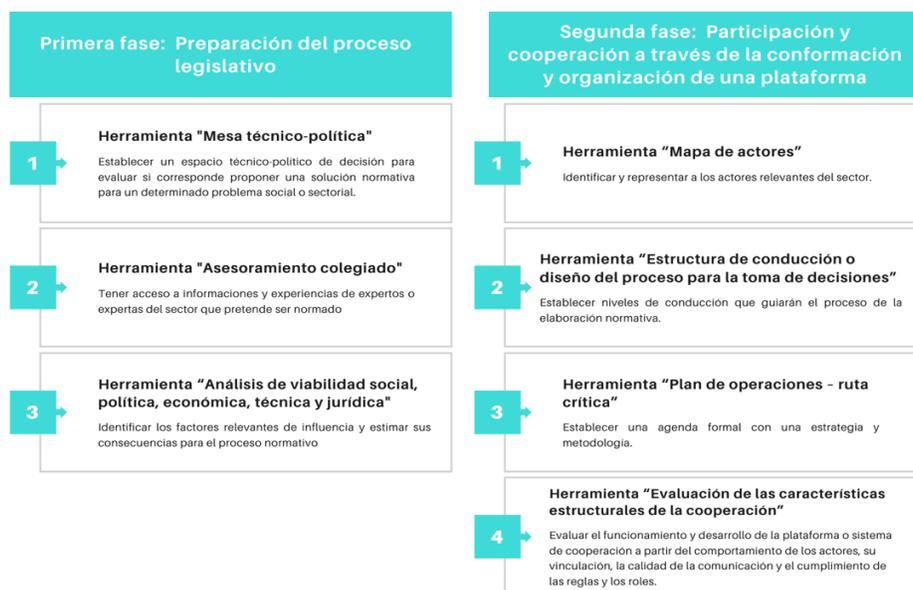
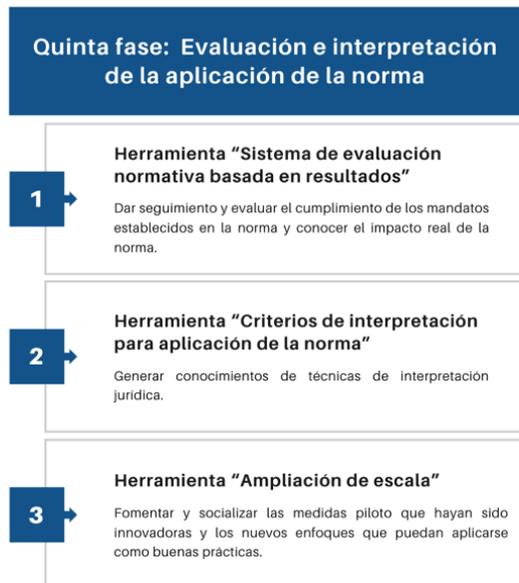


Gráfico #19: Herramientas de la etapa legislativa



Gráfico #20: Herramientas de la etapa postlegislativa



6. DIMENSIÓN 5: AGENDA DE INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL

La transición transparente urbana busca una mirada integral del proceso, es decir, que vaya más allá del traspaso burocrático de información y documentación administrativa, por ello, además de incluir las agenda de planificación estatal, política urbana y producción normativa, intenta plantear algunas ideas que permitan transformar la gestión pública urbana. Este cambio es posible gracias a nuevas herramientas que en la actualidad son de uso frecuente en las administraciones públicas en varios países, tanto en lo nacional como subnacional, con el fin de mejorar los servicios que se prestan a la población.

Sin el ánimo de desarrollar un listado exhaustivo de estas herramientas para afrontar los desafíos de la gestión pública del siglo XXI, a continuación, se presenta una agenda conceptual gubernamental compuesta de tres instrumentos de utilidad para los gobiernos autónomos municipales.

Gráfico #21: Ideas para transformar la gestión pública urbana



6.1 GOBIERNO ELECTRÓNICO Y ABIERTO

En las discusiones en torno a la reforma de las administraciones públicas suele presentarse una serie de confusiones respecto de los conceptos de gobierno electrónico y gobierno abierto, tratados como sinónimos en muchas ocasiones. Sin embargo, en su implementación, fortalecen aspectos distintos de la gestión, aunque estrechamente relacionados.

Si bien no existe consenso académico respecto de su connotación, el gobierno electrónico es definido como “el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para proveer servicios gubernamentales independientes del tiempo, distancia y complejidad organizacional” (Naser, Concha, 2011: 11). Concretamente, y tomando en cuenta el caso boliviano, podríamos señalar que el gobierno electrónico permite ejercer las competencias para la prestación de servicios públicos municipales a través de medios digitales y fortalecer la transparencia de gestión.

En niveles generales, Bolivia se encuentra con claros rezagos en materia de gobierno electrónico. Durante la pandemia, el Telecom Advisory Services, dio a Bolivia un puntaje de 25.9 sobre 100 con respecto a la resiliencia de servicios digitales del Estado para la fase de cuarentena y distanciamiento. El promedio de América Latina estaba en más de 40 puntos, lo que implica que Bolivia era uno de los peores países de la región. La precaria situación del país en este tema, ha sido también observada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual situaba el año 2018 como el país en el cual se requieren más horas en promedio para resolver un trámite (11 horas), además de que 82% de los trámites son considerados difíciles (Con respecto a requisitos y tiempo necesario).

PRINCIPALES ÍNDICES DE MEDICIÓN DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO

- ◆ Índice de preparación digital: 3.3 sobre 7 (World Economic Forum)
- ◆ Índice de tecnologías de gobierno (GovTech): 3.6 sobre 10 (Banco de Desarrollo - CAF)
- ◆ Índice de Datos abiertos. 30 sobre 100 (Open Knowledge Foundation)

Desde su creación el año 2015, la Agencia para el Gobierno Electrónico y las Tecnologías de la Información y Comunicación (AGETIC), avanzó en la implementación de estándares y el desarrollo de plataformas de interoperabilidad de datos. Así, por ejemplo, desarrolló el Plan de Software Libre y Estándares Abiertos, el Plan de implementación de Gobierno Electrónico (regulados a través del Decreto Supremo N°3251 de 12 julio 2017 y la Ciudadanía digital (regulada a través de la Ley N°1080 de Ciudadanía digital de 01 de julio de 2018 y la Ley N° 3525 igual lineamientos para trámites e interoperabilidad).

No obstante, estos avances aún no se plasman del todo a nivel nacional, y tampoco tuvieron una replicación a nivel subnacional. Aunque es importante generar una infraestructura crítica de interoperabilidad a distintos niveles del Estado, aún ésta no se ha llegado a crear. Faltan estándares de digitalización de información, catálogos de bases de datos, sistemas informáticos de interoperabilidad y centralización de datos, y una coordinación central de un organismo o entidad encargada de generar una gobernanza multinivel (Como es el caso, por ejemplo, del Consejo Federal de la Función Pública de la República de Argentina).

Gráfico #22: Requerimientos para un gobierno electrónico coordinado



Para avanzar en el gobierno electrónico, se recomienda a los gobiernos subnacionales empezar por las siguientes fases y pasos:

FASES	ACCIONES PARA IMPLEMENTAR EL GOBIERNO ELECTRÓNICO
<p>FASE 1 – INICIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desarrollar una página web en la cual se incluya: estructura del gobierno, planes operativos anuales y presupuestos, información sobre principales trámites municipales y requisitos, formulario de contacto y cuentas de redes sociales. ◆ Generar un Sistema de Información Geográfica (SIG) para planimetría, uso de suelos y otros. ◆ Desarrollo normativo municipal: ordenanzas de acceso a la información y transparencia, marcos y reglamentos municipales de digitalización.
<p>FASE 2 – DIGITALIZACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Diseñar planes de implementación del gobierno electrónico ◆ Implementar sistemas de información, interoperabilidad y estándares unificados para contrataciones estatales, planificación de políticas públicas y proyectos, presupuestos, seguimiento de obras, entre otros. ◆ Simplificar y digitalizar los principales trámites municipales. ◆ Implementar sistema de turnos para atención y ventanilla única web.
<p>FASE 3 – MADURA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Generar aplicaciones móviles para sistemas de atención municipal ◆ Apertura de información y creación de tableros de datos de acceso libre ◆ Desarrollar chatbots o asistentes automatizados para atender a la ciudadanía ◆ Fortalecer marcos de ciberseguridad y protección de información.
<p>FASE 4 – CONSOLIDADA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desarrollar sistemas de manejo, monitoreo urbano para transporte, seguridad, educación, salud y medio ambiente. ◆ Generar interoperabilidad de datos y procesos con gobierno nacional y con otros gobiernos subnacionales

Algunos gobiernos municipales han avanzado en materia de servicios digitales, como es el caso del GAMLPS, el cual desarrolló sistemas como gob24/7 que tiene a su disposición información del municipio y sus proyectos, el Observatorio COVID-19, la plataforma SITRAM (Sistema de

Gestión de Trámites) y el Sistema de Inversión Municipal. (sistema de contrataciones y sistema de información territorial como mapas de actividades económicas, de riesgo, etc.). Estos, no obstante, se encuentran poco difundidos y aún requieren una fase de apropiación y mayor socialización en la ciudadanía, pero son ejemplos que pueden ser replicados por otros municipios y escalados.

En materia de gobierno abierto, éste va más allá de la oferta de servicios en línea para centrarse en repensar los procedimientos y dogmas de las administraciones y los gobiernos (Cfr., Naser, Ramírez Alujas, 2014: 11). Una definición que es recuperada en los textos académicos es aquella proporcionada por Javier Llinares, quien sostiene que:

Un Gobierno Abierto es aquel que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de escuchar lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y teniendo en cuenta sus preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta, y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente (Cit., Calderón, 2012: 27).

Esta definición de referencia permite identificar una serie de cambios necesarios en la forma de concebir la administración pública, según César Calderón (Cfr., ibíd.: 28-29), en al menos cuatro elementos:

- ◆ Cambio cultural: entender que el objetivo de la administración es servir a la ciudadanía, por lo que los ciudadanos deben estar en el centro de esta gestión.
- ◆ Cambio en los procesos: los procesos en la administración pública requieren de una reingeniería para que sean cómodos y útiles para la ciudadanía.
- ◆ Cambio en la organización: transformar el modelo jerárquico de las organizaciones públicas para que estas sean más eficaces a través de modelos en red, orientados a la consecución de resultados.
- ◆ Cambio en las formas de relación: reorientación de la forma de relacionamiento entre las administraciones públicas y la ciudadanía (del mostrador a la mesa redonda, del correo certificado a la comunicación en línea, de la presencia física a la facilidad de relación, entre otros).

En este sentido, cabe mencionar que durante los últimos años se ha trabajado especialmente en cómo las sociedades tienen más probabilidades de tener éxito cuando todas las personas son miembros contribuyentes iguales. El gobierno abierto permite incorporar las perspectivas de las mujeres y diversidades de manera interseccional⁶, permitiendo el acceso de sus opiniones, demandas e intereses en la planificación y co creación de políticas públicas.

Estos cambios pueden ser implementados a través de acciones en tres áreas específicas:

- ◆ Transparencia y apertura de información
- ◆ Participación ciudadana en la toma de decisiones
- ◆ Cocreación de políticas públicas

En Bolivia, AGETIC ha incluido en el Plan de Implementación de Gobierno Electrónico, un eje específico para el gobierno abierto y participativo, aunque éste no ha llegado a ser implementando. A nivel subnacional, ningún gobierno ha incursionado aún en generar un plan de gobierno abierto, aunque el GAML y la Gobernación de Santa Cruz, han intentado incursionar en políticas propias de este tipo de gestión. No obstante, a nivel global se ha demostrado que son los gobiernos subnacionales donde más se puede fortalecer este tipo de gestión pública nueva debido a la mayor cercanía con la ciudadanía, la necesidad de políticas públicas más concertadas y el mayor margen que brindan para implementar innovaciones.

Los gobiernos municipales bolivianos pueden avanzar hacia la transformación del gobierno abierto, incluyendo y desplegando el siguiente tipo de acciones de transparencia, participación y cocreación.

⁶ Revisar <https://www.opengovpartnership.org/es/policy-area/gender/>

TRANSPARENCIA	PARTICIPACIÓN	COCREACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Creación de portales de datos abiertos sobre la gestión municipal. ◆ Generación de mecanismos de contrataciones abiertas y procuraduría pública ◆ Acciones de rendición de cuentas públicas (audiencias, planes de metas, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Organización de reuniones para presupuestos participativos. ◆ Desarrollo de plataformas digitales de participación ciudadana para votar políticas públicas y proponerlas. ◆ Consejos consultivos y mesas multisectoriales 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Creación de laboratorios de innovación y aceleración de políticas públicas. ◆ Procesos de legislación y diseño de políticas públicas abiertas ◆ Aceleración de diseño y prototipado de soluciones a través de hackathones, ideathones, datathones, etc.

Una característica específica del gobierno abierto es que es un proceso dirigido y coordinado desde el propio gobierno, siguiendo Planes de acción específicos con metas de apertura. Estos Planes de acción son, normalmente, creados a partir de mesas de trabajo con sociedad civil y la ciudadanía, con duraciones y objetivos que permiten su medición en el tiempo. En ese sentido, y desde la gestión pública, los Planes de gobierno abierto son en sí, herramientas de planificación.

Es importante resaltar que el gobierno electrónico y el gobierno abierto requieren de la producción de información precisa, completa, compatible, útil, relevante, accesible, oportuna y fácil de usar de parte de los gobiernos autónomos, ello como un insumo central para la integración de las actividades y servicios de la ciudad y para la toma de decisiones basada en evidencia. Al respecto, el Índice de Prosperidad de Ciudades, en su dimensión de Gobernanza y Legislación, incluye un Subíndice de Rendición de cuentas y Transparencia, una parte de esta evalúa la información que el GAM pone a disposición del público por lo que es necesario que estos gobiernos cuenten con este mínimo de información previsto en una de las dimensiones del CPI:

1. Presupuesto y gastos.
2. Salarios de funcionarios de alto rango.
3. Organigrama.

4. Copia de contratos y licitaciones.
5. Acceso a estadísticas
6. Notificaciones de reuniones, resoluciones, entre otros.
7. Reportes de quejas, inquietudes y emergencias por parte de las autoridades locales.
8. Resultados de las elecciones locales.
9. Información tributaria.
10. Procesos de licitación abiertos.

6.2 INNOVACIÓN PÚBLICA URBANA

Junto al gobierno abierto reaparecen una serie de conceptos que se incorporan a las transformaciones de las administraciones públicas, uno de ellos es la “innovación pública”, la cual, según Rita Grandinetti es abordada desde distintas vertientes:

[...] una más tecnológica, promovida fundamentalmente por las potencialidades que ofrece la sociedad de la información y las redes sociales para producir transformaciones necesarias en las organizaciones estatales; y otra, más social, centrada en la producción colaborativa a partir de la inclusión de actores en un proceso transformador movilizado por la inteligencia social. La fórmula de la innovación respondería a estos parámetros: inteligencia institucional + inteligencia social = + valor público (2018: 107).

Desde esta perspectiva surge un modelo de innovación abierta “centrada en la cooperación, donde los límites organizacionales se desdibujan, y el eje de la innovación se pone en la construcción de coaliciones de actores para resolver desafíos compartidos con una dinámica basada en la intensidad de la colaboración para construir inteligencia social” (Ibíd.: 28-29).

Se puede innovar el sector público en muchos sentidos. Principalmente, las innovaciones pueden ser tanto en los procesos internos como en los servicios externos a la ciudadanía.

1. Procesos internos.

Las mejoras que se pueden introducir al respecto tienen que ver con tres aspectos principales: cómo planificamos, cómo compartimos información internamente, cómo nos organizamos para llevar adelante los procesos y tareas que nos proponemos. Cada uno de estos implica un diseño ensimismo que dependerá de la autoridad y los líderes de equipo a cargo, pero se sugiere promover esquemas de horizontalidad en los cuales la información pueda fluir de manera constante y haya canales de comunicación claros y constantes.

2. Procesos externos.

Estos implican principalmente cómo se incluye a la ciudadanía, buscando que esta sea participe y sienta que puede influir en estas, cómo se rinde cuentas y se fortalece la transparencia, y cómo se diseñan políticas públicas y se ofrecen servicios a la ciudadanía, ya sea de manera virtual o presencial. Lo transversal a estos aspectos es la de generar suficiente apertura e inclusión, para fortalecer así, la ciudadanía pueda incrementar su confianza y apoyar las políticas públicas.

Lo principal en los procesos de innovación, es que estos se basan en una fuente inagotable de conocimiento y capacidad distribuida: la inteligencia colectiva. A diferencia del gobierno abierto, la innovación pública es un proceso que no tiene en sí mismo un principio o un final, por lo que no tiene necesariamente la ciclicidad propia de las políticas públicas. En realidad, la innovación pública es una cultura de gestión que requiere de una revisión constante, fortalecimiento de capacidades de los funcionarios/as y forjar un ecosistema articulado y multisectorial que impulse acciones conjuntas.

6.3 CIUDADES INTELIGENTES

Como cierre de esta agenda conceptual gubernamental urbana, no podemos dejar de pensar la ciudad y, en este caso, el concepto de ciudades inteligentes.

El planteamiento de ciudades inteligentes, en su versión más moderna, hace referencia al uso de tecnologías y el denominado “big data” (grandes componentes de información generados a través del uso de servicios por parte de la ciudadanía), para mejorar la eficiencia del transporte público, la conectividad del espacio urbano, la mayor vigilancia para la seguridad ciudadana, el control del desplazamiento poblacional, la planimetría e información geográfica automatizada, entre otros tantos usos.

No obstante, pensar la ciudad inteligente va más allá de las tecnologías, y la eficiencia de servicios. Estas implican concebir el espacio urbano desde la calidad de vida y el hábitat para la ciudadanía. Es así que, hace casi una década atrás, David Harvey reflexionaba sobre la ciudad de la siguiente manera:

[...] la cuestión de qué tipo de ciudad queremos no puede separarse del tipo de personas que queremos ser, el tipo de relaciones sociales que pretendemos, las relaciones con la naturaleza que apreciamos, el estilo de vida que deseamos y los valores estéticos que respetamos. El derecho a la ciudad es por tanto mucho más que un derecho de acceso individual o colectivo a los recursos que esta almacena o protege; es un derecho a cambiar y reinventar la ciudad de acuerdo con nuestros deseos. Es, además, un derecho más colectivo que individual, ya que la reinvención de la ciudad depende inevitablemente del ejercicio de un poder colectivo sobre el proceso de urbanización (2014: 29-30).

La reflexión de David Harvey sitúa el desafío de la reinvención de la ciudad en el lugar que esta debe desarrollarse: la construcción del poder colectivo. Por lo tanto, el referirse a las ciudades inteligentes debe implicar también una reflexión respecto del tipo de inteligencia que pretendemos

para estas. Desde esta perspectiva, las investigaciones desarrolladas en el Banco Interamericano de Desarrollo permitieron una aproximación a este concepto, el cual es definido de la siguiente manera:

Una Ciudad Inteligente es aquella que coloca a las personas en el centro del desarrollo, incorpora Tecnologías de la Información y Comunicación en la gestión urbana y usa estos elementos como herramientas para estimular la formación de un gobierno eficiente que incluya procesos de planificación colaborativa y participación ciudadana. Al promover un desarrollo integrado y sostenible, las Ciudades Inteligentes se tornan más innovadoras, competitivas, atractivas y resilientes, mejorando así vidas. Un proyecto integral de Ciudad Inteligente debe tomar en cuenta los aspectos humanos, sociales y medioambientales de los centros urbanos con el fin de mejorar la vida de las personas. Por lo tanto, debe incorporar aspectos relativos a la gobernanza, a la infraestructura y al capital humano y social. (Bouskela, et al., 2016: 33-34).

La conceptualización de la ciudad inteligente nos permite plantear como propuesta para la agenda urbana boliviana girar el centro de la gestión municipal, hacer que esta se concentre en las personas, sus problemas y sus necesidades, solo así podremos pensar a las ciudades inteligentes, es decir, aquellas en las que los esfuerzos tecnológicos, administrativos, presupuestarios estén enfocados en prestar servicios públicos que mejoren la calidad de vida de la gente a través de proceso participativos y colaborativos.

Para impulsar ciudades inteligentes, se debe aplicar aquellas acciones propias del gobierno abierto y la innovación pública, pero desde una perspectiva de la planificación de la ciudad y lo urbano a partir de las necesidades ciudadanas. Es decir, es la combinación del uso de sistemas modernos de gestión, pero incluyendo la perspectiva de las personas que habitan la ciudad.

Para más información sobre cómo implementar procesos de gobierno abierto, innovación pública y ciudades inteligentes, puedes consultar los manuales para innovar el sector público⁷:



⁷ Disponible en: <https://innova360.asuntosdelsur.org/herramientas-360/>

7. PROYECTO DE LEY MUNICIPAL

LEY MUNICIPAL AUTONÓMICA N°...

LEY DE ... FEBRERO DE 2021

...

ALCALDE/SA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE...

Por cuanto, el Concejo Municipal del Gobierno Autónomo Municipal de..., ha sancionado la siguiente Ley Municipal:

EL CONCEJO MUNICIPAL DE...,

DISPONE:

LEY DE TRANSICIÓN INTEGRAL AUTONÓMICA TRANSPARENTE MUNICIPAL

CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. (Objeto). La presente Ley tiene por objeto establecer el alcance y el procedimiento para desarrollar la transición integral autonómica transparente municipal del Gobierno Autónomo Municipal de...

Artículo 2. (Marco legal y competencial). La presente Ley se elabora en el marco de las competencias establecidas en el Artículo 302 de la Constitución Política del Estado, lo dispuesto en el Artículo 64 y Artículo 100 de la Ley N°031, Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Báñez”, de 19 de julio de 2010, la Ley N°1178, de Administración y Control Gubernamentales, de 20 de julio de 1990 y las disposiciones contenidas en el Decreto Supremo N°27931, de 20 de diciembre de 2004.

Artículo 3. (Fines). La presente Ley busca diseñar un proceso integral de transición integral autonómica transparente municipal para lograr los siguientes fines:

1. El traspaso de información y documentación de la gestión municipal a las nuevas autoridades electas.
2. La continuidad en la prestación de los servicios públicos municipales.

3. La articulación del proceso de transición integral autonómica transparente municipal con las disposiciones del Sistema de Planificación Integral del Estado y la Política Nacional de Desarrollo Integral de Ciudades.
4. El establecimiento de parámetros generales para el análisis y evaluación de la producción normativa.
5. La definición de temáticas clave para las agendas de trabajo a ser diseñadas por las nuevas autoridades electas.

Artículo 4. (Ámbito de aplicación). La presente Ley se aplica a todas las entidades, unidades organizacionales y servidoras y servidores públicos del Gobierno Autónomo Municipal de...

Artículo 5. (Transición Integral Autonómica Transparente Municipal).

- I. La transición integral autonómica transparente municipal es el proceso a partir del cual se desarrolla el traspaso de la administración municipal y el ejercicio competencial del Gobierno Autónomo Municipal de... desde las autoridades electas salientes hacia las nuevas autoridades electas.
- II. El proceso integral de la transición integral autonómica transparente municipal incluye las siguientes dimensiones:
 - a. Procedimental.
 - b. Planificación integral municipal.
 - c. Desarrollo urbano.
 - d. Producción normativa.
 - e. Agenda de innovación gubernamental.

CAPÍTULO II

DIMENSIONES DE LA TRANSICIÓN TRANSPARENTE MUNICIPAL

SECCIÓN I

DIMENSIÓN PROCEDIMENTAL

Artículo 6. (Dimensión procedimental). La dimensión procedimental desarrolla el procedimiento para realizar el traspaso de la administración municipal y el ejercicio competencial desde las autoridades electas salientes hacia las nuevas autoridades electas.

Artículo 7. (Fases de la dimensión procedimental).

- I. La dimensión procedimental será desarrollada en cuatro fases:
 - a. Fase de preparación documental.
 - b. Fase de traspaso de la administración municipal y el ejercicio competencial.
 - c. Fase de proyección autonómica.
 - d. Fase de fiscalización.
- II. La Máxima Autoridad Ejecutiva del Gobierno Autónomo Municipal de..., en un plazo no mayor a diez (10) días calendario a partir de la vigencia de la presente Ley, deberá emitir la reglamentación para operar las fases de la dimensión procedimental, incluyendo plazos claros y tomando en cuenta los parámetros establecidos en la presente Sección.

Artículo 8. (Fase de Preparación documental). La fase de preparación documental iniciará con la conformación de una Comisión de Transición y tiene como finalidad llevar a cabo el relevamiento de información y de informes de cierre de gestión para el traspaso de la administración municipal y el ejercicio competencial a las nuevas autoridades electas.

Artículo 9. (Comisión de Transición).

- I. La Comisión de Transición estará compuesta por:
 - a. Un representante de cada una de las siguientes Secretarías Municipales: Jurídica, Administrativa, Planificación y de la Unidad de Transparencia.
 - b. Tres representantes del Concejo Municipal.
 - c. ... representantes de las organizaciones que ejercen el control social en el municipio.
- II. Los representantes del Órgano Ejecutivo serán nombrados por la Máxima Autoridad Ejecutiva mediante Resolución expresa y los representantes del Concejo Municipal serán nombrados mediante Resolución expresa del Pleno del Concejo Municipal.

Artículo 10. (Responsabilidades en la fase procedimental)

- I. La Máxima Autoridad Ejecutiva tendrá como responsabilidades:
 - a. Nombrar a las y los representantes de Órgano Ejecutivo en la Comisión de Transición mediante Resolución expresa.
 - b. Brindar un espacio de trabajo y los insumos materiales necesarios para el desarrollo de las actividades de la Comisión de Transición.

- c. Emitir los instructivos necesarios para que las Secretarías Municipales y todas las dependencias del Órgano Ejecutivo releven información, provean documentación y elaboren informes de cierre de gestión.
- II. Las Secretarías y los Secretarios Municipales del Órgano Ejecutivo tendrán como responsabilidades:
- a. Cumplir con celeridad las instrucciones de la Máxima Autoridad Ejecutiva para el desarrollo de la fase procedimental.
 - b. Proveer información y documentación de respaldo con base a requerimiento de las y los miembros de la Comisión de Transición.
 - c. Elaborar informes de cierre de gestión de sus respectivas Secretarías Municipales tomando en cuenta la información mínima que se encuentra como “Anexo A” a la presente Ley.
 - d. Elaborar el resumen del ejercicio competencial tomando en cuenta la matriz que se encuentra como “Anexo B” a la presente Ley.
- III. El Concejo Municipal tendrá como responsabilidades:
- a. Nombrar a las y los representantes del Concejo Municipal en la Comisión de Transición mediante Resolución expresa.
 - b. Proveer información y documentación de respaldo con base a requerimiento de las y los miembros de la Comisión de Transición.
 - c. Elaborar informes de cierre de gestión de sus respectivas dependencias tomando en cuenta la información mínima que se encuentra como “Anexo A” a la presente Ley.
- IV. La Comisión de Transición tendrá como responsabilidades:
- a. Salvaguardar los informes de cierre y la documentación de respaldo presentados por el Órgano Ejecutivo y el Concejo Municipal.
 - b. Resguardar la información física y digital relevada del Gobierno Autónomo Municipal.
 - c. Entregar los informes de cierre de gestión y la documentación de respaldo sistematizados a la Máxima Autoridad Ejecutiva hasta la fecha del “Cómputo y proclamación de resultados a nivel departamental por los Tribunales Electorales Departamentales” del Calendario Electoral aprobado por el Órgano Electoral Plurinacional.
- V. Las y los servidores públicos, sin importar su rango jerárquico, tienen la obligación de coadyuvar la labor de la Comisión de Transición con

celeridad a través de la provisión de informes, información y documentación que les sea solicitada.

- VI. Las organizaciones de la sociedad civil tendrán como responsabilidades:
- a. Acreditar a sus representantes para la Comisión de Transición ante el Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Municipal.
 - b. Participar, en calidad de veedores, de las actividades de la Comisión de Transición.
 - c. Utilizar los mecanismos del control social para solicitar información complementaria cuando se considere necesario.

Artículo 11. (Actividades de la Comisión de Transición). La Comisión de Transición tendrá las siguientes actividades:

- a. Elaboración de una ruta crítica para el desarrollo de la fase de preparación documental de la dimensión procedimental.
- b. Revisión de los contenidos de los informes de cierre y documentación de respaldo presentados por las Secretarías Municipales con base en el “Anexo A” y el “Anexo B” que son parte de la presente Ley.
- c. Solicitud de información y documentación complementaria a las y los Secretarios Municipales o cualquier servidor público del Gobierno Autónomo Municipal.
- d. Sistematización física y digital de todos los informes de cierre y documentación de respaldo del Gobierno Autónomo Municipal.
- e. Elaboración de un listado de los informes de cierre de gestión y documentación de respaldo para la Máxima Autoridad Ejecutiva.

Artículo 12. (Fase de Traspaso de la administración municipal y el ejercicio competencial). La fase de traspaso de la administración municipal iniciará con la entrega de los informes de cierre de gestión y la documentación de respaldo a la Máxima Autoridad Ejecutiva y tiene como finalidad realizar la entrega de esta información a las nuevas autoridades electas.

Artículo 13. (Acto formal de Traspaso).

- I. La Máxima Autoridad Ejecutiva y las y los miembros del Concejo Municipal realizarán la entrega de los informes de cierre de gestión y la documentación de respaldo a las nuevas autoridades electas en un acto formal de carácter público.

- II. La entrega de los informes de cierre de gestión y la documentación de respaldo para el traspaso de la administración municipal y el ejercicio competencial deberá realizarse a las nuevas autoridades electas hasta los cinco (5) días calendario siguientes a la entrega de sus credenciales, conforme a los plazos establecidos en el Calendario Electoral aprobado por el Órgano Electoral Plurinacional.

Artículo 14. (Fase de Proyección autonómica). La fase de proyección autonómica iniciará con la posesión de nuevas autoridades electas y tiene la finalidad de establecer líneas estratégicas de trabajo de proyección autonómica de la nueva administración municipal.

Artículo 15. (Mesas Técnicas de proyección autonómica).

- I. Las Mesas Técnicas estarán compuestas por las y los nuevos miembros del Órgano Ejecutivo designados por la Máxima Autoridad Ejecutiva mediante Resolución expresa y miembros del Concejo Municipal designados por el Pleno del Concejo Municipal.
- II. Las Mesas Técnicas revisarán las acciones desarrolladas en la administración municipal previa y presentar líneas estratégicas de trabajo con base en todas las áreas previstas en el “Anexo A” y el “Anexo B” que son parte de la presente Ley.

Artículo 16. (Fase de seguimiento a la fiscalización).

- I. La fase de fiscalización tiene la finalidad de desarrollar labores de seguimiento a la fiscalización a los procesos judiciales y administrativos iniciados y pendientes de la gestión municipal anterior a través de los mecanismos previstos para el ejercicio de esta facultad.
- II. Las y los nuevos miembros del Concejo Municipal iniciarán el seguimiento a la fiscalización de todos aquellos procesos pendientes relevados en los informes de cierre y documentación de respaldo generada en la fase procedimental.

SECCIÓN II DIMENSIÓN DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL MUNICIPAL

Artículo 17. (Dimensión de planificación integral urbana). La dimensión de planificación integral urbana establece mandatos para la evaluación de resultados de la planificación territorial de la gestión anterior y el inicio

del proceso de elaboración del Plan Territorial de Desarrollo Integral 2021-2026.

Artículo 18. (Evaluación territorial).

- I. El Órgano Ejecutivo realizará el proceso de evaluación de resultados del Plan Territorial de Desarrollo Integral 2015-2020 con base en el diagnóstico presentado en la fase procedimental y bajo los parámetros establecidos por el órgano rector del nivel central del Estado.
- II. Los resultados de la evaluación dispuesta en el párrafo anterior serán informados al Concejo Municipal y dispuestos como información pública en los medios digitales del Gobierno Autónomo Municipal.

Artículo 19. (Plan Territorial de Desarrollo Integral).

- I. En el marco del Sistema de Planificación Integral del Estado, el Órgano Ejecutivo, en coordinación con el Concejo Municipal presentará una estrategia para la elaboración del Plan Territorial de Desarrollo Integral 2021-2026, con base en los parámetros y plazos establecidos por el Órgano rector del nivel central del Estado.
- II. La estrategia para la elaboración del Plan Territorial de Desarrollo Integral 2021-2026 incluirá herramientas específicas para la participación de la sociedad civil en todo el proceso.

**SECCIÓN III
DIMENSIÓN DE DESARROLLO URBANO**

Artículo 20. (Dimensión de desarrollo urbano). La dimensión de desarrollo urbano establece mandatos para articular el ejercicio competencial de la nueva administración municipal con los objetivos de la Política Nacional de Desarrollo Integral de Ciudades.

Artículo 21. (Estrategia de desarrollo urbano). La Máxima Autoridad Ejecutiva de la nueva administración municipal elaborará una agenda urbana que incorpore una visión estratégica al 2035, una priorización temática y espacializada basada en evidencia para guiar las acciones e instrumentos específicos para materializar los objetivos, líneas estratégicas y líneas de acción de la Política Nacional de Desarrollo Integral de las Ciudades, en lo que compete a los Gobiernos Autónomos

Municipales, para ser adoptada en los Planes Territoriales de Desarrollo Integral, con base en el diagnóstico desarrollado en la administración municipal anterior.

SECCIÓN IV DIMENSIÓN DE PRODUCCIÓN NORMATIVA

Artículo 22. (Dimensión de producción normativa). La dimensión de producción normativa establece mandatos con la finalidad de mejorar el ejercicio de las facultades legislativa y reglamentaria en el ejercicio de las competencias municipales.

Artículo 23. (Producción legislativa). El Concejo Municipal compuesto por las nuevas autoridades electas podrá elaborar una Ley Municipal que desarrolle las características y herramientas para el proceso de producción de leyes.

Artículo 24. (Saneamiento normativo). El Concejo Municipal y el Órgano Ejecutivo de la nueva administración municipal presentarán estrategias de saneamiento normativo de todas las normas producidas hasta el inicio de su gestión.

SECCIÓN V DIMENSIÓN DE AGENDA DE INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL

Artículo 25. (Dimensión de agenda de innovación gubernamental). La dimensión de agenda de innovación gubernamental establece mandatos al Órgano Ejecutivo y al Concejo Municipal para incorporar nuevos enfoques en el desarrollo de la gestión pública municipal.

Artículo 26. (Estrategias de gestión pública municipal). El Concejo Municipal y el Órgano Ejecutivo de la nueva administración municipal presentarán estrategias de incorporación de herramientas de gobierno electrónico y gobierno abierto en el ejercicio de sus facultades y la prestación de servicios públicos municipales.

CAPÍTULO III DISPOSICIONES FINALES

DISPOSICIONES ABROGATORIAS Y DEROGATORIAS

Disposición Abrogatoria Única

Se abroga la Ley N°..., de...

“ANEXO A” DE LA LEY MUNICIPAL N°... INFORMACIÓN MÍNIMA DE LA DIMENSIÓN PROCEDIMENTAL

Lista de información y documentación mínima para la dimensión procedimental	
Órgano Ejecutivo	Concejo Municipal
<p>Planificación y presupuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Territorial de Desarrollo Integral. - Plan Operativo Anual y Presupuesto. - Plan Estratégico Institucional. - Ejecución presupuestaria por gestión. - Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto. - Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones. - Diagnóstico de la situación del municipio con base en los indicadores del Índice de Prosperidad de Ciudades de la Política Nacional de Desarrollo Integral de Ciudades. - Documento de avance de la agenda urbana con base en los objetivos, líneas estratégicas y líneas de acción de la Política Nacional de Desarrollo Integral de Ciudades. <p>Evaluación de cumplimiento del Plan Territorial de Desarrollo Integral</p> <p>Formulario 1: Evaluación de programación física-financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> - PMRA: Identificación de los pilares, metas, resultados y acciones del PDES 2016-2020. 	<p>Informes del Concejo Municipal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe final de gestión. - Informes finales por Comisiones. <p>Ejercicio de la facultad deliberativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de sesiones ordinarias y extraordinarias. - Libro de actas o libro de registro de sesiones. <p>Ejercicio de la facultad legislativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reglamento Interno del Concejo Municipal. - Reglamento de las Comisiones del Concejo Municipal. - Reglamento de la Comisión de Ética o Tribunal de Ética. - Reglamento de la Comisión de Niñez y Adolescencia. - Ley de Participación y Control Social. - Ley de Fiscalización. - Ley de Contratos.

- **Línea de base:** Estado inicial de la entidad (datos del cuadro de planificación del PTDI).
- **Indicador de impacto:** Indicador formulado en el cuadro de planificación del PTDI.
- **Acciones de mediano plazo:** Acciones establecidas por las ETA.
- **PTDI:** Presupuesto programado del PTDI 2016-2020.
- **POA ejecución financiera:** ejecución financiera del POA del quinquenio 2016-2020.
- **POA ejecución física:** ejecución física del POA del quinquenio 2016-2020.
- **Variación de la acción:** Explicación de la causa de la variación de la acción planificada.

Formulario 2: Valoración cualitativa de acciones:

- **Pilar:** Corresponde a los pilares del PDES 2016-2020.
- **Acciones programadas:** Total de acciones de mediano plazo programadas.
- **Acciones ejecutadas:** Total de acciones de mediano plazo ejecutadas.
- **Promedio de ejecución física-financiera:** Total del promedio obtenido de la suma de la programación física-financiera dividida entre dos.
- **Valoración cualitativa:** Realizada con base en el promedio obtenido de la ejecución física-financiera:

Excelente	81% al 100%
Bueno	61% al 80%
Regular	41% al 60%
Poco aceptable	21% al 40%
Deficiente	0% al 20%

Organización y Administración de Personal:

- Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa.
- Manual de organización y funciones.

- Informe sobre personería jurídica de organizaciones de la sociedad civil en el municipio.
- Proyectos de Leyes Municipales.
- Gaceta Municipal.

Ejercicio de la facultad fiscalizadora:

- Informe de Peticiones de Informe Escrito.
- Informe de Peticiones de Informe Oral.
- Informe de Interpelaciones.
- Informe de Minutas o de memorandos de comunicación.
- Actas de fiscalización de obras.

Administración y finanzas:

- Plan Operativo Anual y Presupuesto.
- Ejecución presupuestaria por gestión.
- Lista de personal del Concejo Municipal (por tipo de servidor público).
- Carpetas personales de los servidores públicos.
- Plan Anual de Contrataciones del Concejo Municipal.
- Inventario de Activos Fijos.
- Inventario de Almacenes.
- Documentación de propiedad de bienes inmuebles y vehículos.
- Actas de asignación de Activos Fijos al personal.
- Inventario de procesos de contratación por gestión.
- Libretas, extractos bancarios y chequeras por gestión.
- Archivo de comprobantes contables por gestión.
- Reglamento de Fondos en Avance.
- Reglamento de Caja Chica.
- Informes de auditoría por gestión.

- Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal.
- Reglamento Interno de Personal.
- Lista de personal del GAM (por tipo de servidor público).
- Planillas salariales.
- Carpetas personales de los servidores públicos.

Administración de Bienes y Servicios:

- Plan Anual de Contrataciones.
- Inventario de Activos Fijos (incluye revaluó).
- Inventario de Almacenes.
- Formulario de inscripción de Bienes del Estado.
- Actas de asignación de activos fijos al personal.
- Lista de procesos de contratación desarrollados por gestión.
- Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
- Reglamentos internos para procesos de contratación (si existiese).
- Reglamento de contrataciones directas y en situaciones de emergencia.

Tesorería y Crédito Público:

- Normativa para el cobro de impuestos, tasas, patentes, contribuciones especiales.
- Catastro municipal.
- Procesos de fiscalización tributaria y cobro coactivo.
- Reglamento Específico de Tesorería.
- Reglamento Específico de Crédito Público.
- Títulos y valores.
- Contratos y convenios de financiamiento.
- Libretas, extractos bancarios y chequeras por gestión.

Contabilidad Integrada:

- Archivo de comprobantes contables por gestión.
- Reglamento de Fondos en Avance.
- Reglamento de Caja Chica.
- Reglamento de Pasajes y Viáticos.

Asuntos jurídicos:

- Reporte de procesos judiciales y estado de situación de cada uno de ellos.
- Informe de procesos administrativos.
- Informes de acciones constitucionales atendidas (si existiese).
- Informe de procesos por beneficios sociales.
- Informe de procesos en la Comisión o Tribunal de Ética.

Gobierno electrónico y gobierno abierto

- Documento de avances en la implementación de los planes de gobierno electrónico y gobierno abierto del Concejo Municipal.

- Reglamento Específico de Contabilidad Integrada.
 - Estados financieros por gestión.
- Control gubernamental:**
- Informes de auditoría de todas las gestiones.
 - Reglamento de Control Interno.
- Proyectos de inversión:**
- Reglamento Específico de Inversión Pública.
 - Reglamento de proyectos de inversión.
 - Inventarios de proyectos de inversión y estado de situación de cada uno de estos.
 - Informe de ejecución física-financiera de los proyectos.
 - Carpetas de Proyectos de Inversión.
- Sector Salud:**
- Reglamento de la Instancia Máxima de Salud.
 - Carpetas con informe de cierre de cuentas fiscales de salud (SUMI y SPAM).
 - Reportes del Sistema de Control Financiero en Salud (SICOF).
- Sector Educación:**
- Planes o programas de desayuno escolar.
 - Reglamentos de desayuno y transporte escolar.
- Género y generacionales:**
- Informe de casos denunciados, atendidos y resueltos por la Defensoría del Niño, Niña y Adolescente.
 - Informe de casos denunciados, atendidos y resueltos por el Servicio Legal Integral de la Mujer.
 - Informe del pago del bono de discapacidad.
- Control social y transparencia:**
- Informe de Gestión Municipal.
 - Código de Ética.
 - Informe de organizaciones de la sociedad civil activas en el municipio.

- Reglamento de la Unidad de Transparencia y Lucha contra la Corrupción.
- Reglamento de uso de recursos para control social.

Asuntos jurídicos:

- Reporte de procesos judiciales y estado de situación de cada uno de ellos.
- Informe de procesos administrativos y procesos coactivos.
- Informes de acciones constitucionales atendidas (si existiese).
- Informe de procesos por beneficios sociales.
- Informes de procesos limítrofes.

Empresas públicas y entidades descentralizadas:

- Estatutos o normas de creación.
- Plan Operativo Anual y presupuesto.
- Estados financieros por gestión.
- Informes finales de gestión.

Sistemas informáticos:

- Respaldo informático de la red de equipos del GAM en línea y fuera de línea.
- Estado de situación de las páginas web institucionales.
- Informe de estado de situación de licencias y *software* utilizado en el GAM.
- Nómina de personal con usuarios habilitados para sistemas de gestión: SIGEP, SICOES, SISIN WEB, AFP, ROPE, ROE, Impuestos, RFM, VSIAF, SENAPE, SEDEM, SICOF.

Gobierno electrónico y gobierno abierto

- Documento de avances en la implementación de los planes de gobierno electrónico y gobierno abierto del Órgano Ejecutivo.

“ANEXO B” DE LA LEY MUNICIPAL N°...
MATRIZ DE RESUMEN DEL EJERCICIO COMPETENCIAL

Competencia	Facultad Legislativa (Ilenado del Concejo Municipal)	Facultad Reglamentaria (Ilenado del Ejecutivo Municipal)	Facultad Ejecutiva (Ilenado del Concejo Municipal)
Competencias exclusivas	Número de leyes ejercidas sobre la competencia.	Número de decretos Municipales, Decretos Ediles o resoluciones ejercidas sobre la competencia exclusiva.	Número de planes, programas o proyectos ejecutados sobre la competencia exclusiva.
1.			
.....			
44.			
Competencias compartidas	Número de leyes de desarrollo.	Número de decretos Municipales, Decretos Ediles o resoluciones ejercidas sobre la competencia compartida	Número de planes, programas o proyectos ejecutados sobre la competencia compartida.
1.			
.....			
7			
Competencias concurrentes	No corresponde al Concejo Municipal	Número de decretos Municipales, Decretos Ediles o resoluciones ejercidas sobre la competencia concurrente	Número de planes, programas o proyectos ejecutados sobre la competencia concurrente.
1.			
....			
16.			

8. BIBLIOGRAFÍA CITADA

- ◆ **Acevedo, Sebastián; Dassen, Nicolás.** 2016. *Innovando para una mejor gestión. La contribución de los laboratorios de innovación pública.* Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- ◆ **Bouskela, Mauricio; Casseb, Márcia; Bassi, Silvia; De Luca, Cristina; Facchina, Marcelo.** 2016. *La ruta hacia las Smart Cities: Migrando de una gestión tradicional a la ciudad inteligente.* Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- ◆ **Calderón César.** 2012. “*Por qué un Gobierno Abierto*”. En: Gastón Concha y Alejandra Naser (Eds.). *El desafío hacia el gobierno abierto en la hora de la igualdad.* Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) – CEPAL.
- ◆ **Grandinetti, Rita.** 2018. “*Innovación en la gestión pública: más allá y más acá del gobierno abierto*”. *Revista Estado Abierto.* Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas. Vol. 3. N°3. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública.
- ◆ **Harvey, David.** 2014. *Ciudades rebeldes. Del derecho de la ciudad a la revolución urbana.* La Paz: Vicepresidencia del Estado Plurinacional de Bolivia.
- ◆ **Naser, Alejandra; Concha, Gastón.** 2011. *El gobierno electrónico en la gestión pública.* Serie Gestión Pública 73. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) – CEPAL.
- ◆ **Naser, Alejandra; Ramírez Alujas, Álvaro.** 2014. *Plan de gobierno abierto. Una hoja de ruta para los gobiernos de la región.* Serie Manuales 81. Santiago de Chile: CEPAL.

+INFO

¿Quieres
saber más
del proyecto
Innovación
Pública 360°?

Visítanos en:

www.innova360.asuntosdelsur.org/

Síguenos en:



@asuntosdelsur